

UNIVERSIDADE DE LISBOA

INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



**A GESTÃO DO PESSOAL NÃO DOCENTE NO AGRUPAMENTO
DE ESCOLAS
ASSISMETRIAS DA REGULAÇÃO CENTRAL E MUNICIPAL**

Filipe Tiago Marinho da Silva

Mestrado em Ciências da Educação

Área de especialidade em Administração Educacional

Relatório de estágio orientado pela Prof. Doutora Florbela de Sousa

2015

AGRADECIMENTOS

Um eterno obrigado...

...Às minhas duas famílias uma por opção e à outra de sangue.

Antes demais um obrigado ao meu puto, eu sei que nem sempre sou o irmão que sonhaste, mas ser irmão não é o mesmo que ser melhor amigo, sabes que eu preciso de te "dar na cabeça", por vezes erro ao tentar moldar-te à minha imagem, mas se o faço e porque me preocupo contigo.

Quero ainda te pedir desculpas pela falta de paciência para te ouvir, para te ajudar nos trabalhos de casa. Mas quero te agradecer, aquelas tostas mistas que me fazes quando estou cansado e não me apetece fazer o jantar, um obrigado pelos pequenos almoços na cama. obrigado por me aqueceres a cama.

Obrigado por seres o puto que mais amo na vida.

Mãe, antes demais quero te agradecer por me teres dado um irmão como tanto te pedi, hoje percebo que meteste a tua vida em risco, para mais uma vez fazeres aquilo que te peço.

Desculpa se nem sempre te dei o valor que merecias, mas hoje tenho a certeza que és o exemplo que quero dar aos meus filhos.

Pai...

Antes demais, fica um Porquê?

A ti só tenho um pedido de desculpas. Sei que te orgulhavas de mim, não porque me tenhas dito, mas os teus olhos diziam-me diariamente. Foste um lutador desde pequeno viveste com o sentido de ajudar todos, a avó, a tia e a nossa família. Hoje, tudo o que tenho é graças a ti. E refiro-me à minha personalidade, herdei isso de ti, o mau feitio, o orgulho, a sinceridade e sobretudo o altruísmo.

A vida é feita de chegadas e de partidas. Não sei o que custa mais, acho que não gosto de nenhuma. A chegada implica uma partida e esta implica uma despedida. O pior é que não houve tempo para despedidas e isso sim dói. A dor não é a mesma de quando se arranca um dente, porque apesar de em ambas as situações me tirarem algo que é meu, no caso do dente não me tiram algo que é único. E tu és único, eras... Convenci-me de que eras eterno, de que o teu amor era eterno. Gostava tanto de ti quando estavas

aqui, mas acreditas que o tanto tornou-se mais quando foste embora? Não sabia que era possível amar alguém tanto assim e ainda por cima quando já não estás aqui. É irónico, cruel até, parece que sempre é verdade que só nos apercebemos do valor das coisas quando elas deixam de existir na nossa vida. Levaram-te de mim e nem avisaram! Que critérios existem para decidir quando vivemos ou morremos? Que critérios existem para decidir quem vive ou quem morre? Será que também existem enganos nos julgamentos das almas? Não encontro mais nenhuma explicação para a tua partida. Um olá pode ser eterno, mas por vezes não é mais do que um adeus. Costumam dizer que o amor é eterno, mas só enquanto dura, pois um dia acaba...

J.S

Até um dia pai...

1-6-2015

Falando agora da minha segunda família...

...Henrique Marques... conheci-te tinhas tu 12 anos, eras um puto e eu criei-te como um filho. És amigo, irmão e filho.

Obrigado por seres como és amo-te como se ama um filho!

...Ricardo Galha.... Puxa, o que dizer? 10 anos de amizade, és a minha vida, o meu melhor amigo, o meu irmão do meio.

AMO-TE!!!!

...Filipa Lopes, nem sei o que dizer sobre ti... Estiveste comigo sempre que me senti sozinho, ajudaste-me a não desistir, primeiro da licenciatura e agora do Mestrado...

Ajudaste-me a ser quem eu sou!

Obrigado por seres quem és e por toda ajuda que sempre me deste.

RESUMO

No âmbito do mestrado em ciências da educação, especificamente na área de administração educacional, o presente relatório de estágio "A gestão do pessoal não docente no agrupamento de escolas: assimetrias da regulação central e municipal" remete-nos ao estudo da gestão do pessoal não docente, do agrupamento de escolas de Queluz-Belas, no qual foi desenvolvido o estágio curricular, localizado no concelho de Sintra.

O presente relatório encontra-se estruturado da seguinte forma, no primeiro capítulo, especificamente fazemos uma breve apresentação do agrupamento, desde o concelho onde este se insere até à composição do agrupamento, sendo ainda necessário fazer uma breve referência ao Projeto Educativo.

O segundo capítulo remete-nos ao enquadramento conceptual que menciona a breve contextualização da evolução histórica da educação, como a gestão escolar com a Lei de Bases do Sistema Educativo ganhou maior propensão. Na reforma do sistema educativo assiste-se a um processo de autonomização das escolas, pois estas passam a ter novos modelos de administração, direção e gestão. Em paralelo com a evolução histórica da descentralização, com o intuito de nos focarmos no nosso objeto de estudo, contudo não poderíamos deixar também de analisar as políticas públicas fundamentais, para termos uma melhor perceção sobre o tema de modo a conseguirmos analisar as assimetrias da regulação central e municipal no que diz respeito à contratação dos assistentes técnicos. Sentimos ainda a necessidade de estudar a autonomia e a gestão das escolas, tal como a criação dos agrupamentos e o impacto que existiu na gestão dos recursos humanos. Ainda mencionamos as metodologias em estudo, os eixos de análise e as questões orientadoras

No terceiro capítulo vamos fazer uma referência ao estágio e às atividades desenvolvidas nos serviços administrativos do AEQB,

Por fim, no último capítulo vamos realizar a interpretação de dados com base na recolha de informações e, seguidamente, nas considerações finais, vamos elaborar uma reflexão sobre o relatório tentado perceber se as questões de partida foram respondidas e terminamos deixando algumas perguntas em aberto que gostaríamos de desenvolver.

Palavras-Chave: Autonomia; Descentralização; Política Educativa; Regulação Central; Regulação Local.

ABSTRACT

Under the master's degree in education sciences, specifically in the area of educational administration, this internship report "The management of non-teaching staff in the school cluster: asymmetries of central and municipal regulation", this study approaches the management of school staff at the school cluster of Queluz-Belas, where this practicum took place and which was located in the municipality of Sintra.

This report is structured as follows: in the first chapter, we make a brief presentation of the school cluster, the municipality where it situated, its structure, and a brief reference to the educational project.

In the second chapter we developed a conceptual framework and a brief background of the historical development of education, on school management and the Education Act which enforced the reform of the education system. We are witnessing a process of increasing school autonomy and new models of school management. In parallel with the historical evolution of decentralization, with the intention of focusing on our object of study, we also consider the fundamental public policies in order to have a better perception on the subject, so that we can analyze the asymmetries in the central and municipal regulation regarding the hiring of administrative staff.

Thus, we felt the need to study the autonomy and management of schools, such as the creation of school clusters and its impact on the management of human resources.

In the third chapter we make a reference to the practicum and to the activities developed in the administrative office of the AEQB.

Finally, in the last chapter we analysed and interpreted the data and in the final considerations we developed some reflections about the report in order to understand if the research questions were answered. We finish with the statement of some other open questions which we would like to approach and develop in the future.

Keywords: school autonomy; decentralization; education policies; central regulation; local regulation

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Mapa de Portugal.....	3
Figura 1 - Organograma AEQB.....	15

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Número de alunos e de turmas por escola.....	4
Tabela 2 - Número de alunos por escola.....	5
Tabela 3 - Número de alunos do Ensino Profissional.....	6
Tabela 4 - Número de alunos no curso de Educação e Formação.....	6
Tabela 5 - Pessoal não docente do agrupamento.....	7
Tabela 6 - Dados sobre os Assistentes Técnicos do Agrupamento.....	7

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Eixos de Análise e objetivos específicos	36
--	----

LISTA SIGLAS

AEQB – Agrupamento de escolas Queluz Belas

PE – Projeto Educativo

SIADAP- Sistema Integrado de Avaliação do Desempenho da Administração Pública

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	ii
ABSTRACT	v
ÍNDICE DE FIGURAS.....	vi
ÍNDICE DE TABELAS	vii
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO I – CARATERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO.....	3
1.1 Caracterização do Agrupamento	3
1.1.1 Contexto social.....	3
1.1.2 Composição do Agrupamento.....	3
1.1.3 Número de alunos do Agrupamento	4
1.2 Missão do AEQB.....	8
1.3 Princípios orientadores do PE do agrupamento.....	10
1.3.1 Critérios de uma escola de qualidade	11
1.3.2 Finalidades do Projeto Educativo.....	13
1.3.3 Metas do Projeto Educativo	14
1.3.4 Parceria e Protocolos da Organização.....	15
CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL	20
2.1 A autonomia e a gestão escolar	26
2.2 Agrupamentos de Escolas.....	28
2.3 Evolução dos Processos de Descentralização	29
2.4.Enquadramento Metodológico.....	32
2.4.1 Justificação do Estudo	32
2.4.2 Questões de Investigação.....	32
2.4.3 Eixos de Análise e Objetivos Específicos.....	33
CAPÍTULO III – O ESTÁGIO.....	36
3.1 Inserção no estágio	36

3.2 Tarefas realizadas:	36
3.3 Reflexão sobre o estágio curricular	48
CAPÍTULO IV -ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DE DADOS	50
4.1. Interpretação de dados	50
4.2 Considerações Finais	57
ANEXOS	64
ANEXO 1 – Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas Queluz Belas	
ANEXO 2 – Guião de Entrevista A	
ANEXO 3 – Transcrição da Entrevista A	
ANEXO 4 – Análise de Conteúdo da Entrevista A	
ANEXO 5 – Guião de Entrevista B	
ANEXO 6 – Transcrição da Entrevista B	
ANEXO 7 - Análise de Conteúdo da Entrevista B	
ANEXO 8 – Guião de Entrevista C	
ANEXO 9 - Transcrição da Entrevista C	
ANEXO 10 - Análise de Conteúdo da Entrevista C	
ANEXO 11 - Guião de Entrevista D	
ANEXO 12 - Transcrição da Entrevista D	
ANEXO 13- Análise de Conteúdo da Entrevista D	

INTRODUÇÃO

O relatório de estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Educação, na área de Administração Escolar.

O estágio curricular foi realizado no Agrupamento de Escolas Queluz-Belas, localizado no concelho de Sintra, tendo início no dia 29 de Outubro e concluiu-se a 22 de Maio.

O tema em estudo é a gestão do pessoal não docente no agrupamento de escolas. Optei por este tema por curiosidade em seguir os processos de mudança após o estudo da criação dos agrupamentos escolares.

Ao estudar este tema constatei que existiam dois tipos de contrato de trabalho dentro do agrupamento e suscitou-me interesse em compreender as tensões existentes face a estas diferentes realidades.

O presente relatório encontra-se estruturado da seguinte forma, no primeiro capítulo, fazemos uma breve contextualização do local onde se insere. No segundo do capítulo encontra-se o enquadramento conceptual que menciona a breve contextualização da evolução histórica da educação, desde que a gestão escolar, com a Lei de Bases do Sistema Educativo e a reforma do sistema educativo passa por um processo de autonomização das escolas que passam a ter novos modelos de administração, direção e gestão.

Referimos o processo de territorialização na transição do controlo vertical do Estado, para um controlo horizontal assim como o processo de constituição, gestão e funcionamento dos agrupamentos de escolas

Consideramos a autonomia que os agrupamentos têm para a elaboração do projeto educativo, pois este é um instrumento fundamental do reforço da autonomia das escolas, uma vez que constitui um meio para a construção e afirmação da identidade da escola perante a comunidade educativa e perante o exterior.

Em relação à intervenção da autarquia na educação, também a este nível, assiste-se a um alargamento das atribuições e competências e autonomia na tomada de decisões. Devido às transformações a nível económico e político, assiste-se à descentralização dos poderes centrais para as autarquias, de forma a estas assumirem um papel ativos nos agrupamentos de escolas.

Neste capítulo, apresentamos ainda o enquadramento metodológico que visa a justificação do estudo em questão e as questões orientadoras de investigação que são:

- Quais os motivos para a diferente contratação dos técnicos administrativos, tanto pela administração central como a local?
- Quais as diferenças existentes nos contratos de trabalho?
- Quais os constrangimentos causados?

Também são apresentados os eixos de análise e os respetivos objetivos específicos:

Eixo de Análise 1- Reordenamento do Agrupamento de Escolas de Queluz-Belas:

- Compreender o processo de construção do agrupamento.
- Critérios utilizados na junção das escolas num único agrupamento

Eixo de Análise 2- Contratação e Gestão dos Assistentes Técnicos

- Como é feita a contratação dos assistentes técnicos
- Como foi feita a gestão dos assistentes técnicos após a criação do agrupamento

Eixo de Análise 3- Análise dos Contratos dos Assistentes Técnicos

- Compreender se existem tensões devido às diferenças contratuais;
- Compreender como é feita a progressão da carreira;
- Comparar os dois tipos de contrato; Compreender as diferenças contratuais do público-alvo;
- Compreender o processo de autonomia na contratação de assistentes técnicos
- Averiguar se existem diferenças por parte da administração local e a central na contratação dos técnicos administrativos;

Referente ao terceiro capítulo, o estágio e as atividades desenvolvidas nos serviços administrativos do AEQB, realizou-se uma descrição das atividades desenvolvidas ao longo do estágio curricular e a reflexão sobre os conhecimentos adquiridos através das mesmas.

No quarto e último capítulo, vamos realizar a análise e interpretação de dados referente às entrevistas realizadas de acordo com os eixos de análise anteriormente referidos. Seguidamente a apresentação das considerações finais.

CAPÍTULO I – CARATERIZAÇÃO DO LOCAL DE ESTÁGIO

1.1 Caracterização do Agrupamento

Para caracterizarmos o nosso Agrupamento é necessário antes fazer uma breve introdução sobre o Concelho onde este se insere, uma vez que cada agrupamento é único tal como a sua população.

Queluz é uma região estatística portuguesa, parte do conselho de Sintra, incluindo no distrito de Lisboa.

1.1.1 Contexto social

A Freguesia de Queluz abrange uma área de 3.6 Km² e integra, juntamente com as Freguesias de Monte Abraão e Massamá a Cidade de Queluz.

De acordo com os Censos 2011 Queluz tem um total de 26248 residentes (sendo que 12178 habitantes são do sexo Masculino e 14070 são do sexo Feminino), maioritariamente

1.1.2 Composição do Agrupamento

O novo agrupamento de escolas Queluz-Belas, criado em Maio de 2014, é o segundo maior do país em número de alunos¹. O primeiro encontra-se situado em Alcobaça. Este agrupamento passou a ser responsável por 12 escolas, que vão do jardim-de-infância ao secundário, e mais de quatro mil alunos. As escolas agregadas são:

- Escola Secundária Padre Alberto Neto (escola sede),
- Escola Básica dos 2.º e 3.º Ciclos Professor Galopim de Carvalho,
- Escola E.B.1 nº 2 de Queluz,
- Escola Básica do 1.º Ciclo / Jardim de Infância (JI) do Pego Longo
- Escola Básica do 1º ciclo com JI do Pendão



IFigura.1- Mapa de Portugal

¹ consultado em: <http://www.publico.pt/portugal/jornal/zangados-mas-nao-por-serem-um-dos-maiores-megas-do-pais-26378928>

- Escola Básica do 1.º Ciclo - Mário da Cunha Brito
- Escola Básica do 1.º Ciclo / JI N.º 1 de Belas
- Escola Básica do 1.º Ciclo / JI n.º 2 de Belas
- Escola Básica do 1.º Ciclo / JI N.º 3 de Belas
- Escola Básica do 1º ciclo nº5 de Belas
- JI de Belas nº1
- JI da Serra da Silveira

1.1.3 Número de alunos do Agrupamento

Segundo o Jornal Público, no qual se pode ler uma reportagem sobre este agrupamento noticiada, no dia 14 de abril de 2013: "Com mais de 4000 alunos, o agrupamento de escolas de Queluz-Belas é o segundo maior do país." Desta forma observamos que existe uma população bastante abrangente para o número de escolas deste agrupamento”.

A população escolar é constituída por 4281 alunos, distribuídos pelos vários ciclos de ensino, desde o Pré-escolar até ao Ensino Secundário e os Cursos de Educação e Formação de Adultos.

De acordo com os quadros abaixo é possível compreender o número de alunos e o número de turmas nas diferentes escolas que compõem este agrupamento:

Escola	Nº de Turmas	Total de alunos
Escola Básica de Pego Longo	8	181
Escola Básica do Pendão	13	304
Escola Básica Mário Cunha Brito, Belas	14	333
Escola Básica n.º 2 de Belas	4	96
Escola Básica n.º 2 de Queluz	25	597
Escola Básica n.º 3 de Belas	6	136
Escola Básica n.º 5 de Belas, Serra da Silveira	4	87
Escola Básica Professor Galopim de Carvalho, Pendão	30	720
Escola Secundária Padre Alberto Neto, Queluz	60	1487
Jardim de Infância da Serra da Silveira	2	46

Tabela 7 - Número de alunos e de turmas por escola

Tabela 8 - Número de alunos por escola

Ciclo de Ensino	Ano de escolaridade	Nº de alunos por ano	Nº de alunos por ciclos
Pré-escolar		385	385
1º Ciclo EB	1º Ano	372	1488
	2º Ano	353	
	3º Ano	386	
	4º Ano	377	
2º Ciclo EB	5º Ano	228	527
	6º Ano	277	
	5 PCA	22	
3º Ciclo EB	7º Ano	330	857
	8º Ano	280	
	9º Ano	256	
ES PE	9º Ano	21	686
Secundário	10º Ano	264	
	11º Ano	233	
	12º Ano	189	
ES Profissional	10º Ano	71	161
	11º Ano	53	
	12º Ano	37	
EFA Escolar		67	177
EF-dupla certificação		110	
Total			4281

Ensino Profissional		
Curso	Nº de alunos	Nº de turmas
Técnico de Desenho Digital 3D	26	1
Técnico de Gestão	64	3
Técnico de Design de Equipamento	20	2
Técnico de Gestão e Programação de Sistema Informático	42	2

Tabela 9 - Número de alunos do Ensino Profissional

Cursos de Educação e Formação		
Curso	Nível (Básico/Secundário)	Nº de alunos
Vocacional	Básico	27
CEF	Básico	16

Tabela 10 - Número de alunos no curso de Educação e Formação

1.1.4 Pessoal não docente

Ao estudar a criação do agrupamento percebemos que os assistentes técnicos que fazem parte deste agrupamento, trabalham na sua grande maioria na Escola Sede na qual estão centralizados os serviços administrativos.

Tendo em conta que este relatório de estágio foi feito a pensar nas necessidades e nas diferentes visões que os funcionários têm sobre a criação do agrupamento e que mudanças existiram com a criação do mesmo, fará todo o sentido conhecermos de uma forma sucinta algumas informações pessoais sobre os mesmos. Apesar de nos focarmos nos assistentes técnicos, observamos que existem cerca de 116 funcionários a operar em todo o agrupamento segundo o projeto educativo fornecido pelo agrupamento.

O quadro de pessoal não docente é distribuído de acordo com o quadro abaixo:

Chefe de Serviços de Administração Escolar	1
Assistentes técnicos	13
Encarregados operacionais	2
Assistentes operacionais	100
Total	116

Tabela 11 - Pessoal não docente do agrupamento

Em relação às Assistentes Técnicas algumas das informações elementares recolhidas, tabela 5, referem que existem doze assistentes técnicas e uma chefe dos serviços administrativos. Podemos ainda constatar que todos os membros são do sexo feminino e têm como habilitações base o secundário, no entanto, uma das assistentes fez um curso de secretariado. Do total de Assistentes observa-se que seis foram contratadas através da Câmara Municipal de Sintra (CMS) e sete foram contratadas através do Ministério da Educação (ME). As idades encontram-se num intervalo dos 27 até aos 59 anos, sendo a média das idades de 42 anos.

Cargo Profissional	Habilitações Literárias	Tipo de Contrato	Idade
Chefe dos Serviços Administrativos	Secundário	Ministério	59
Assistente Técnico	Secundário	Câmara	42
Assistente Técnico	Secundário	Ministério	29
Assistente Técnico	Secundário	Ministério	27
Assistente Técnico	Secundário	Ministério	45
Assistente Técnico	Secundário	Câmara	47
Assistente Técnico	Secundário	Câmara	55
Assistente Técnico	Secundário	Câmara	41
Assistente Técnico	Secundário	Ministério	34
Assistente Técnico	Secundário	Câmara	41
Assistente Técnico	Secundário	Câmara	41
Assistente Técnico	Secundário	Ministério	48
Assistente Técnico	Secundário/ Curso Prático de Secretariado	Ministério	40

Tabela 12- Dados sobre os Assistentes Técnicos do Agrupamento

1.2 Missão do AEQB

A missão e a visão, enquanto elementos referenciais da ação da escola e orientadores do seu relacionamento com a comunidade, adquirem especial importância no processo de elaboração do projeto educativo. (ANESPO).

Existem diferenças entre a missão e a visão, segundo o documento da ANESPO a missão refere-se "ao propósito da organização, àquilo que justifica a sua existência, à sua razão de ser, ao que legitima a função da organização na sociedade." Será ainda necessário fundamentar a missão num conjunto de valores e princípios, que diferenciam a organização de outras e ajudam a definir uma cultura que define a sua identidade. Na missão é possível ainda identificar as necessidades sociais, o tipo de serviços e produtos que a organização oferece.

Em relação à missão do projecto educativo que estamos analisar, esta refere que *“Promover a Educação e Formação ao longo da vida nas valências escolar e profissionalizante, contribuindo para a formação integral das Crianças e Jovens, para educação e formação de Adultos e para o reconhecimento de competências adquiridas ao longo da vida; Reconhecimento e fortes ligações à Comunidade de modo a preservar, reforçar e fomentar os valores sociais e de cidadania, para uma sociedade com melhor qualidade de vida e responsabilidade social, económica e ambiental.”*

Neste sentido, a missão enquadra-se nos parâmetros apresentados pela ANESPO, a nível da responsabilidade social, da construção da identidade e da cultura escolar.

Quanto à visão, esta refere-se a um ideal, num período temporal relativamente longo. Para que isto possa acontecer pressupõe-se a capacidade de antecipação de um estado futuro que se pretende alcançar.

A missão e visão são partes bastante importantes para o planeamento estratégico de qualquer escola, uma vez que enquadram toda a estrutura de objetivos gerais e específicos que a escola pretende prosseguir. Devemos então formular através de um processo participativo, devidamente liderado pelo diretor da escola com o apoio do conselho pedagógico, com o envolvimento sistemático de todos os parceiros (internos e externos). Os princípios e valores que orientam esta escola visam uma escola de qualidade a construir:

- A promoção da equidade e da inclusão;
- A diminuição das taxas de abandono;

- A oferta de melhores oportunidades de aprendizagem e de percursos educativos flexíveis;
- A ligação à comunidade local, em articulação com a autarquia, com as famílias e com outros agentes externos;
- A promoção da democracia, interculturalidade e da defesa dos direitos humanos;
- A gestão transparente e justa na execução das decisões.

O projecto educativo em vigor nesta organização escolar apresenta finalidades tais como:

- Favorecer o desenvolvimento global e harmonioso da personalidade do aluno, nas dimensões individual e social, visando o exercício da cidadania
- Promover a plena integração do aluno na comunidade educativa, com o objectivo de melhoria do sucesso e a diminuição do abandono escolar;
- Articular a oferta de Escola com as características do meio, as solicitações da comunidade e as exigências de um mundo em mudança;
- Promover uma cultura de avaliação sistemática, tendo em vista a autorregulação;

Para a organização atingir estas finalidades afirma-se a importância de “(...) *melhorar as taxas de sucesso e o aumento da qualidade das aprendizagens, no espaço de 4 anos (...)*(p.12).” Sendo necessário uma aproximação dos resultados escolares de abandono escolar a 0%.

Um aspecto importante é o plano de acção presente neste Projecto Educativo, este aponta metas de referências e instrumentos de recolha de dados e indicadores de medida, objetivos e propostas de acção de domínios que são objecto da avaliação externa feita pela IGE.

Os domínios são: os resultados, a prestação do serviço educativo, a organização e gestão escolar, a liderança e a capacidade de auto-regulação e a melhoria da escola.

1.3 Princípios orientadores do PE do agrupamento

Um projecto educativo, segundo o decreto-lei n.º 75/2008², de 22 de Abril refere que este é “(...) o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa;” (artigo 9.º, 1, a).

Deste modo, todas as instituições escolares devem ter um projecto educativo, com princípios e valores que estejam de acordo com a instituição. Ao analisarmos o projecto educativo em questão observámos que os valores (transparência, equidade, competência, personalismo e eficiência), não são valores mas sim características que cada pessoa, ou grupo, pode e deve desenvolver.

O mesmo decreto de lei, considera que no projecto educativo, de acordo com a alínea a) do artigo 9.º, deverão ser “*explicitados os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais o agrupamento de escolas ou a escola não agrupada se propõe atingir a sua função educativa*”.

O projeto educativo apresenta uma variedade de princípios como: Oferecer diferentes alternativas credíveis e de qualidade; Promover o sucesso escolar; Evitar o abandono escolar; Assegurar o direito à diferença.

Após analisarmos os princípios que a escola apresenta no projecto educativo, compreendemos que estes surgem de forma desarticulada relativamente à relação entre a missão e a visão, e ainda não referem qualquer tipo de meio para sua concretização. Segundo o Decreto-Lei nº 43/98, que introduz o relacionamento do projecto educativo com a autonomia escolar, “*A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projecto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da comunidade em que se insere*”. Assim, é visível a importância do projecto educativo para a escola.

² Decreto-lei nº 75/2008, de 22 de abril, referente à revisão do regime de autonomia, administração e gestão do sistema educativos

O projeto educativo é um instrumento fundamental do reforço da autonomia das escolas, uma vez que constitui um meio para a construção e afirmação da identidade da escola perante a comunidade educativa e perante o exterior.

O decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de Abril, considera o projecto educativo como “(...) o documento que consagra a orientação educativa do agrupamento de escolas ou da escola não agrupada, elaborado e aprovado pelos seus órgãos de administração e gestão para um horizonte de três anos, no qual se explicitam os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo os quais o agrupamento de escolas ou escola não agrupada se propõe cumprir a sua função educativa;” (artigo 9.º, 1, a). Deste modo, todas as instituições escolares devem elaborar um projecto educativo, com princípios e valores que estejam de acordo com a instituição. Ao analisarmos o projecto educativo em questão observámos que os valores (transparência, equidade, competência, e eficiência), não são valores mas sim características que cada pessoa ou grupo pode e deve desenvolver.

No caso do projeto educativo, o decreto-lei n.º 75/2008, de 22 de abril, estabelece, na alínea a) do artigo 9.º, que deverão ser “*explicitados os princípios, os valores, as metas e as estratégias segundo as quais o agrupamento de escolas ou a escola não agrupada se propõe atingir a sua função educativa*”.

1.3.1 Critérios de uma escola de qualidade

Segundo o Projeto Educativo do AEQB (2014-2017), o quadro de referência permite explicitar os critérios de uma escola de qualidade e é sustentado pelas seguintes fontes:

- (i) Estudos e recomendações das organizações internacionais de referência (União Europeia, OCDE e UNESCO);
- (ii) Princípios básicos do sistema educativo, consignados na Constituição da República e na Lei de Bases do Sistema Educativo;
- (iii) Pareceres e recomendações do Conselho Nacional da Educação.

Neste contexto, assume-se como princípios e valores que orientam a escola de qualidade a construir:

- (i) a promoção da equidade e da inclusão;

- (ii) a diminuição das taxas de abandono;
- (iii) a oferta de melhores oportunidades de aprendizagem e de percursos educativos flexíveis;
- (iv) a ligação à comunidade local, em articulação com a autarquia, com as famílias e com outros agentes externos;
- (v) a promoção da democracia, interculturalidade e da defesa dos direitos humanos;
- (vi) a gestão transparente e justa na execução das decisões.

Em sintonia com a tendência contemporânea para a aplicação de mecanismos de prestação de contas e de responsabilização dos serviços públicos, afirma-se a necessidade de implementar práticas institucionalizadas de reflexão, inovação e autorregulação.

- **Exigência**

Pode definir-se a melhoria da escola como um processo de desenvolvimento continuado das aprendizagens dos alunos e de desenvolvimento profissional dos docentes e do pessoal não docente, em sintonia com as necessidades e expectativas inscritas num determinado contexto. Este processo implica toda a comunidade educativa e é orientado pela reflexão sobre a sua prática.

Para melhorar a prestação do serviço educativo, o ensino e a aprendizagem e otimizar os recursos disponíveis, é necessário conhecer o ponto de partida, para ser possível, nos momentos apropriados, criar termos de referência para maiores níveis de exigência relativamente aos diferentes campos de análise. Desde que se consiga um equilíbrio, podem desenvolver-se melhores práticas organizativas e pedagógicas, através do confronto entre uma lógica de melhoria, de carácter formativo, e uma lógica de prestação de contas pelos resultados obtidos, que obriga à eficácia.

- **Responsabilidade**

A escola é uma instituição que promove valores inerentes a uma sociedade democrática, e, como tal, tem uma responsabilidade social. A escola é também uma organização que se rege pelas linhas de orientação estabelecidas pela administração educativa central, mas que, pelo facto de se inserir num contexto sociocultural

específico, formula objetivos próprios, visando encontrar as soluções mais adequadas à resolução dos problemas da comunidade educativa.

Para além dos professores, dos funcionários e dos alunos, deverá ser fomentada a participação e responsabilização dos pais e dos encarregados de educação na procura de soluções adequadas para os problemas da comunidade educativa.

Auscultar outros representantes da comunidade, recolhendo a sua opinião, dando a conhecer os resultados e suscitando a apresentação de sugestões, pode ajudar a desenvolver o mérito e o reconhecimento do valor da instituição escolar para a sociedade local.

- **Autorregulação**

A instituição escolar deve aperfeiçoar-se do ponto de vista organizativo e pedagógico, desenvolvendo práticas regulares de autoavaliação.

Como processo formalizado e intencional, a autoavaliação deve desencadear um processo sistemático de diagnóstico que permita ciclicamente saber em que medida foram alcançados os objetivos e metas do projeto educativo e conhecer em que aspetos as expectativas foram ultrapassadas ou os resultados ficaram aquém do previsto. O carácter único de cada organização escolar exige a participação dos professores e de outros profissionais, dos pais e dos alunos na definição e avaliação do seu projeto educativo. As metas devem ser entendidas e partilhadas pelos diferentes membros da comunidade escolar, empenhando-se os principais intervenientes nas atividades de melhoria e de autoavaliação. Deve haver, por isso, uma definição e comunicação clara de políticas e orientações internas.

1.3.2 Finalidades do Projeto Educativo

O Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Queluz-Belas é norteado pelas seguintes finalidades:

- Favorecer o desenvolvimento global e harmonioso da personalidade do aluno, nas dimensões individual e social, visando o exercício efetivo da cidadania;

- Consolidar e aprofundar o domínio de competências e saberes, numa perspetiva de educação para a vida;
- Promover a plena integração do aluno na comunidade educativa, tendo em vista a melhoria do sucesso e a diminuição do abandono escolar;
- Criar mecanismos de inclusão, quer para os alunos com necessidades educativas especiais, quer para os oriundos de outros países;
- Participar, em colaboração com as famílias, na identificação de interesses e alternativas escolares e profissionais;
- Articular a oferta de Escola com as características do meio, as solicitações da comunidade e as exigências de um mundo em mudança;
- Criar condições, de acordo com as necessidades organizacionais da Escola, para o desenvolvimento profissional, contínuo e integrado, de todos os responsáveis educativos;
- Promover uma cultura de avaliação sistemática, tendo em vista a autorregulação.

1.3.3 Metas do Projeto Educativo

Constituem metas fundamentais do Agrupamento de Escolas melhorar as taxas de sucesso e o aumento da qualidade das aprendizagens, no espaço de 4 anos, aproximando os resultados escolares globais dos alunos da média nacional do 1º ao 12º anos. Constitui ainda meta central reduzir a taxa de abandono escolar aproximando-a de 0%.

As linhas orientadoras previstas neste Projeto Educativo darão lugar ao desenvolvimento do Plano Anual de Atividades, documento que, pela sua natureza operacional, evidenciará a dinâmica de cada unidade orgânica que compõe o Agrupamento na prossecução das finalidades e metas aqui previstas.

Com base nas metas fundamentais, o plano de ação do Projeto Educativo aponta metas de referência e respetivos instrumentos de recolha de dados e indicadores de medida, objetivos e propostas de ação referentes a cada um dos cinco domínios que são objeto de avaliação externa por parte da IGE, (a) resultados, (b) prestação do serviço

educativo, (c) organização e gestão escolar, (d) liderança e (e) capacidade de autorregulação e melhoria da escola.

1.3.4 Parceria e Protocolos da Organização

O Agrupamento tem parcerias com entidades que têm como objectivo a prestação de um serviço público mais eficiente. As parceira são com a: Câmara Municipal de Sintra, Junta de Freguesia de Queluz, a Junta de Freguesia de Belas; Associação para promoção de Desenvolvimento Juvenil (APDJ), a Associação dos Bombeiros Voluntários de Queluz e Belas; Instituto da Segurança Social; Instituto de Emprego e Segurança Social; Polícia de Segurança Pública; Hospital Amadora-Sintra; instituições culturais, associaais de jovens, escuteiros e imprensa local.

A participação ativa das associações de pais e encarregados de educação têm vindo a contribuir para as actividades da Escola e no acompanhamento pedagógico e disciplinas dos seus filhos.

. Organograma - AEQB

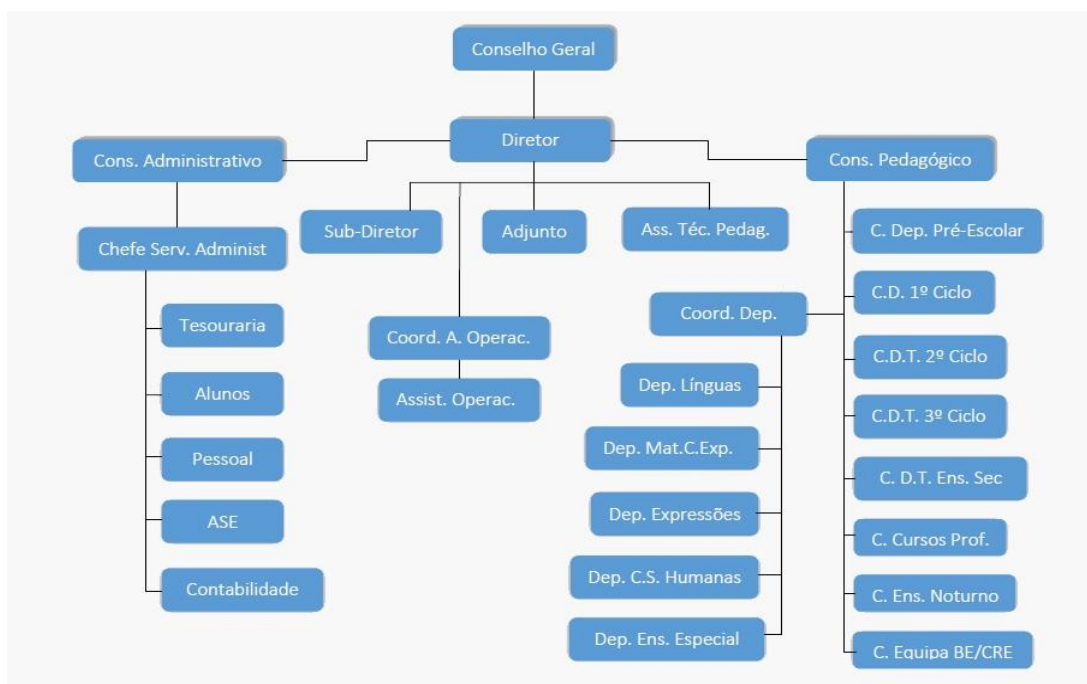


Figura 2 - Organograma AEQB

O AEQB é representado pelo organograma da Fig. 2. O Conselho Geral tem uma ligação direta com o Diretor, este supervisiona, o vice-Diretor, o Adjunto e as Assistentes Técnicas Pedagógica e a Coordenação das Assistentes Operacionais. Ainda tem a seu cargo, o Conselho Administrativo e o Conselho Pedagógico.

O Conselho Administrativo é um órgão autónomo, existe uma chefe de serviços administrativos, e diferentes áreas: Tesouraria, Alunos, Pessoal docente e não-docente, ASE – Ação Social Escolar e Contabilidade. Todas as assistentes técnicas desempenham as suas funções, consoante a área que estão inseridas.

O Conselho Pedagógico tem a seu cargo a coordenação dos departamentos do pré-escolar, 1º, 2º e 3º ciclo, Ensino Secundário, Ensino Profissional, Ensino Noturno e Coordenadora dos Professores Bibliotecários.

O organograma refere as ligações entre diversos departamentos, o Conselho Geral, com Conselho Administrativo, tem uma ligação direta e tem a seu cargo a supervisão de Chefe dos Serviços Administrativos, e com a Direção, esta envolve o Coordenador de Assistentes Operacionais, o Conselho Pedagógico e o Coordenador de Escola.

Ao analisar o organograma dos serviços administrativos deste agrupamento, constato que o modelo que melhor se adequa segundo Mintzberg (1995) é o modelo “burocracia profissional”. Normalmente esta configuração encontra-se nas universidades e escolas, funcionando através das qualificações e competências dos profissionais que ali atuam.

Este modelo dá uma grande importância aos profissionais que executam funções, e facilmente se observa um elevado grau de autonomia, no entanto quando estudamos os vários modelos de Mintzberg (1995) temos que ter em conta não só as alterações que acontecem nas escolas como também o tipo de sistema educativo em vigor em Portugal. Existem aspetos que não podemos deixar de salientar como a autonomia, administração e gestão escolar, democratização do ensino, envolvimento de pais e encarregados de educação na vida da escola (Decreto-Lei 115/A-98, Lei n.º 24/99).

Segundo a Lei n.º 24/99³, podemos perceber que existe o interesse por parte da Administração central em criar relações entre a sociedade e o serviço público, para uma gestão pública.

“ (...) O Governo vindo a desenvolver um esforço permanente de reforço das relações entre a Administração e a sociedade, aprofundando a cultura do serviço público, orientada para os cidadãos e para uma eficaz gestão pública que se paute pela eficácia, eficiência e qualidade da Administração.”

Por sua vez o Decreto-Lei 115/A-98⁴ refere que “A escola, enquanto centro das políticas educativas, tem, assim, de construir a sua autonomia a partir da comunidade em que se insere, dos seus problemas e potencialidades, contando com uma nova atitude da administração central, regional e local, que possibilite uma melhor resposta aos desafios da mudança. O reforço da autonomia não deve, por isso, ser encarado como um modo de o Estado aligeirar as suas responsabilidades, mas antes pressupõe o reconhecimento de que, mediante certas condições, as escolas podem gerir melhor os recursos educativos de forma consistente com o seu projeto educativo.”

1.4 Estrutura Organizacional da Escola

Mintzberg (2006) apresenta várias estruturas organizacionais. Para este contexto, a Burocracia Profissional é a que me parece ser a mais consistente, conforme referido anteriormente. Assim, o professor, enquanto profissional tem o controlo do seu próprio trabalho na sua acção direta com os alunos, independentemente dos seus colegas. Para que esta autonomia possa existir, a estrutura tem que ter uma elevada formalização interna, através dos regulamentos e regras a cumprir. Quanto aos objectivos institucionais, estes são definidos em comum acordo e existe sempre prestação de contas. Quando as organizações têm alguma dimensão, existe tendência para ambientes estáveis e complexos. Essa complexidade existe porque o exercício das tarefas desempenhadas pelas operacionais requer um vasto conhecimento da matéria, e estável, visto que a mudança ocorre de forma demorada, o que permite uma estandardização.

³ Lei n.º 24/99, aprova o regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário, bem como dos respetivos agrupamentos.

⁴ Decreto-Lei 115/A-98, de 4 de maio, referente à aprovação do novo regime de autonomia, gestão e administração dos estabelecimentos de educação e pré-escolar, ensino básico e secundário.

Quando ocorre um problema de trabalho, o profissional tem a capacidade de escolher como resolvê-lo, baseando-se nas suas competências, aplicando a mais eficaz para a situação.

Referindo agora a liderança, esta deve apostar na promoção de consenso e um estilo participativo entre todos. Para isso, na organização escolar, temos a comunidade educativa envolvente, os projectos educativos e a participação dos alunos e encarregados de educação.

1.5 O Modelo Organizacional de Mintzberg

Mintzberg, no seu livro “Estrutura e Dinâmica das Organizações”, apresenta cinco estruturas existentes dentro das organizações: **o vértice estratégico, a linha hierárquica, o centro operacional, a tecnoestrutura e o pessoal de apoio**, como é de se esperar diferentes estruturas têm diferentes funções dentro do sistema, no entanto, isso não invalida, que não haja interação entre eles em diversas situações.

Vértice Estratégico

O vértice estratégico está relacionado com o topo da hierarquia, ou seja, é onde se definem a maior parte das decisões como o caso do planeamento de todo o processo de produção. A principal função é a de supervisão e acima de tudo assegurar o cumprimento da missão. Segundo Mintzberg a supervisão pode estar relacionada com a gestão de recursos e conflitos, com o controlo que passa pela revisão das actividades, ou pela comunicação direta ou indireta com todos os que estão relacionados com organização não nos podemos esquecer que os fatores externos também são da responsabilidade do Conselho Geral uma vez que isto influencia a forma como o agrupamento funciona.

Linha Hierárquica

A linha hierárquica, tem como principal função de estabelecer a ligação entre as diferentes partes da organização. A linha hierárquica é fundamental para que exista uma relação entre toda a organização, uma vez que é por aqui que passa toda a informação e onde as estratégias delineadas pelo conselho Administrativo são adaptadas, existe então uma ligação entre todos os elementos da estrutura, desde o Vértice Estratégico, que delinea as estratégias e faz o planeamento e o Centro Operacional.

Centro Operacional

Esta estrutura, é onde se dá o processo de produção. No caso de uma escola os operacionais são os professores uma vez que são eles que produzem as aprendizagens nos alunos.

Tecnoestrutura

Nesta estrutura os representantes não estão diretamente envolvidos na produção, porém têm a capacidade de observar/avaliar todo o sistema, quando ocorre algum problema este setor deve comunicar à linha hierárquica. Numa organização escolar, é difícil enquadrar uma estrutura e são os próprios professores ou direções que desempenham esse papel.

Pessoal de Apoio

O pessoal de apoio não atua diretamente na produção conforme a tecnoestrutura, a organização escolar para o seu funcionamento necessita de técnicos administrativos, assistentes operacionais (pessoal de refeitório, bar, biblioteca, vigilantes) quer outros intervenientes que fazem parte de toda a organização.

Concluindo, segundo Mintzberg, o conselho geral adquire então, uma importância fundamental e o peso da tecnoestrutura que elabora os procedimentos burocráticos dando uma certa autonomia aos restantes departamentos, ou seja, a burocracia profissional torna-se uma estrutura descentralizada quer na horizontal quer na vertical, originando uma maior autonomia. Se tivermos em conta o nome deste modelo, observamos que a estrutura é burocrática, pois apresenta uma elevada formalização interna, com diversos regulamentos e regras a cumprir.

A elevada autonomia, possibilita também aos profissionais um eficiente desempenho das suas tarefas. No entanto, este tipo de estrutura tem como desvantagem o surgimento de conflitos entre unidades lideradas por diferentes profissionais, pois cada departamento tem os seus objectivos e pretende atingi-los, mesmo que isso implique a rotura com outros departamentos.

CAPÍTULO II - ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL

Este capítulo consiste na explicitação dos conceitos teóricos que iremos abordar ao longo deste trabalho. Inicialmente, apresentamos uma breve contextualização sobre a evolução histórica da educação em Portugal desde o 25 de Abril de 1974, o processo de territorialização, a intervenção das autarquias na Educação, a autonomia e a gestão na escola, a evolução histórica da descentralização, a importância das políticas públicas, e a teoria do capital humano.

2.1 Breve contextualização da evolução histórica recente da educação

O sistema educativo a partir de 1974 ficou caracterizado por uma centralização e uniformização, desta forma a gestão escolar com a Lei de Bases do Sistema Educativo (1986), ganhou maior dimensão. Com a reforma do sistema educativo assiste-se a um processo de autonomização das escolas, uma vez que passam a ter novos modelos de administração, direção e gestão. Também a nível do município se assiste a um alargamento das atribuições e competências e autonomia na tomada de decisões.

Desta forma, quando se trata da relação entre a escola e o município, existem dois pontos fulcrais: a autonomia escolar e o reordenamento da rede escolar portuguesa. A partir das últimas décadas do século XX, os países ocidentais têm sofrido profundas transformações das estruturas e das práticas de governação, num processo designado por “reestruturação do Estado”. Este processo decorre do desenvolvimento económico, social e cultural, facilmente perceptíveis no mundo ocidental, embora com especificidades próprias em cada país.

Giddens (1999), citado por Afonso, refere que a globalização da economia tem reduzido a capacidade do Estado para definir autonomamente as suas opções de política, levando à diminuição da sua legitimidade e credibilidade. Com este facto surge um aspeto referente às estruturas burocráticas do Estado, que muitas vezes se tornam ineficazes e dispendiosas, criando um afastamento da ação do Estado e a adoção de práticas e estruturas com a capacidade de se adaptarem à mudança, dando origem ao "gerencialismo empresarial".

O princípio central do keynesianismo consistia na intervenção do Estado ao nível da procura garantindo o pleno emprego com crescimento económico.

Por fim, a crescente complexidade das sociedades ocidentais em diferentes áreas torna mais difícil o ato de governar.

Na formulação das políticas educativas e na administração da educação, surge uma nova abordagem influenciada pela gestão das organizações económicas e habitualmente designada por “gerencialismo empresarial” (Taylor, 1997). Os dispositivos tradicionais de administração pública centravam-se na correção dos procedimentos e na orientação por regras. O objetivo principal é o cumprimento dos normativos e o respeito pelas formalidades. Com o gerencialismo empresarial, pretende-se a adoção de estruturas e práticas mais maleáveis e com maior capacidade de adaptação à mudança. O que importa não são as regras ou o formalismo, mas sim o desempenho e os resultados. A qualidade da provisão dos serviços concretiza-se através da definição da missão estratégica, de objetivos operacionais e da avaliação da sua concretização através de indicadores de desempenho como refere o autor.

Segundo o gerencialismo empresarial, cada escola deveria definir e executar o seu próprio plano de desenvolvimento de acordo com a sua missão, os objetivos, os recursos disponíveis, em vez de se limitar a assegurar a prestação do serviço na forma prescrita pelo Estado, como sucede na lógica da burocracia estatal. Desta forma as escolas devem definir as suas metas obedecendo apenas a uma estrutura de tutela política, com princípios e objetivos gerais definidos pelo Ministério da Educação.

Sendo as escolas organizações com uma estrutura social singular construída pelas múltiplas interações dos autores sociais, estas apresentam interesses próprios e estratégias a aplicar. Porém, a escola é uma realidade que se constrói socialmente, e encontra-se em constante reconstrução.

As novas políticas educativas gerencialistas centram-se na promoção da autonomia e avaliação externa, sendo consideradas uma estratégia de revalorização da imagem da escola pública e a evolução dos seus interesses estratégicos.

Quando nos referimos à escola, o conceito de autonomia é um fator importante, visto que a autonomia das escolas resulta do facto de cada escola desenvolver um contexto de ação (r)estruturado, por meio da ação que irá realizar, apresentando um identidade coletiva. Segundo Formosinho (2005), a autonomia na tomada de decisão das escolas continuou a não vigorar em detrimento de um funcionamento mais democrático, considerado por muitos, o melhor caminho a seguir. Tal como o autor refere: *"o modelo da administração pública do ensino secundário tem sido o da administração direta*

concentrada" (p. 99) pelo que *"as escolas são telecomandadas por controlo remoto"*, sem vida própria, com os "pés e mãos atadas". Apesar de ter-se constatado mais centralidade em certos parâmetros que noutros ao longo dos anos que o autor analisou, o diagnóstico foi sempre o mesmo: demasiada centralização.

Reforçando a ideia, Lima (2005) afirma que o reforço da autonomia das escolas teria de passar por ser o centro privilegiado das políticas educativas e em torno dela se deveriam propor um conjunto de ações prioritárias, referindo-se ao "desenvolvimento de processos de autonomia das escolas e a celebração de contratos de autonomia entre as escolas e o Ministério da Educação" (pp. 15).

Desta forma, a autonomia tem capacidade para gerir as dependências que possam ocorrer e que dificultam os processo de tomada de decisão. A multiplicidade e variedade das dependências apresentam dois conceitos: organização e categorização.

Referente às escolas públicas, o mesmo autor refere que existem quatro tipos de dependências: i) as dependências de teor político, ou seja, as relações com o Estado através da administração educativa; ii) as dependências de teor técnico e pedagógico conduzidos pelas universidades e escolas de educação, existindo uma influencia sobre o funcionamento da escola; ii) as relações de dependência da natureza jurídica, administrativa e financeira estão ligadas aos serviços da administração educativa, tendo o governo a administração direta, através do Ministério da Educação; e iv) as dependências da escola face à comunidade e à opinião pública ocorrem através da produção de uma imagem pública da escola e do seu funcionamento.

Os processos do controlo social, são realizados por notícias e reportagens, ocorrendo, por vezes, conflitos e problemas; por fim as dependências de relações com o mercado, isto é, a escola são vistas como fornecedoras de bens ou serviços. Se tivermos em conta o modelo mercantil, este modelo que vê a escola como prestadora de um serviço e os alunos e os pais como clientes, faz com que possa existir uma certa autonomia, no entanto, o facto de nem toda a comunidade educativa participar no projeto educativo, pode vir a fazer com que a relação entre os diferentes membros da comunidade educativa seja enfraquecida.

A promoção da autonomia apresenta aspetos fulcrais para a gestão escolar: sendo eles a gestão orçamental, a gestão de recursos humanos e por fim a gestão do currículo. A gestão orçamental, visa a variação da dependência, isto é, depende do

modo como se faz a provisão dos recursos financeiros e como a escola gere livremente esses recursos.

A gestão de recursos humanos envolve a autonomia que pode ser avaliada em duas questões essenciais, a carreira docente e não docente: o recrutamento e a progressão. O recrutamento realiza-se por meio de concursos documentais nacionais ou regionais, a progressão apresenta as carreiras nacionais, tanto no primeiro aspecto como no segundo, a escola não apresenta qualquer autonomia.

E por fim, a gestão curricular é definida por níveis sucessivos de intensidade da regulamentação, onde a autonomia da escola é cada vez mais restrita. Neste campo destacam-se as finalidades gerais do currículo e as grandes áreas disciplinares.

Segundo Barroso (2003) o currículo apesar de ser definido centralmente, existem algumas áreas curriculares que permitem uma livre organização das escolas, ao que correspondeu um reforço do controlo dos resultados escolares através da generalização dos exames. Outra manifestação de regulação não institucional é encontrada na "pressão comercial dos editores dos livros escolares [e na] pressão dos meios de comunicação social para a publicitação dos rankings das escolas" (p. 76). Quanto às medidas de redução de desigualdades, neste domínio ficam praticamente confiadas às escolas, o que constitui uma dimensão da sua autonomia.

Na perspetiva de Barroso (2003) sobre a gestão escolar e recursos financeiros, tem-se assistido a um reforço das competências das escolas e também, mas em menor grau, das autarquias. As primeiras têm, por exemplo, a possibilidade de escolher os seus dirigentes ou definir o seu projeto educativo. As segundas intervêm nos órgãos de gestão das escolas e devem criar Conselhos Locais de Educação. O reforço da autonomia passa principalmente por aspetos organizativos e, apesar de estar ainda numa fase incipiente, é possível identificar novas formas de regulação que passam mais pela avaliação externa das escolas.

Outro aspeto a referir é a avaliação externa que é feita nas escolas. Se tivermos em conta a dificuldade do Estado face às mudanças que a sociedade vai apresentando nas últimas décadas, e sobretudo a dificuldade em acompanhar os processos educativos, o governo deveria optar por uma posição de atribuir autonomia às escolas, trabalhando desta forma como avaliador externo. Compreende-se a importância dos quatro valores, (liberdade, equidade, qualidade e eficiência) fundamentais, sendo aplicados na escola.

As propostas de promoção da autonomia e da avaliação externa são vistas como tentativas de reconfiguração do “status quo” da administração educacional e escolar, de forma a renovar a credibilidade da escola pública com base no funcionamento e da sua eficácia.

Quanto à relação de dependência entre as escolas públicas e a burocracia da administração educacional, na lei de bases de 1986 posso referir diferentes aspetos, tais como:

- (a) a extrema regulamentação formal dos procedimentos de gestão escolar;
- (b) o controlo burocrático de feição normativista;
- (c) a articulação flexível dos elementos anteriores com os dispositivos organizacionais da auto-gestão colegial, dispondo de ampla margem para o exercício da autonomia, nomeadamente através das eufemisticamente chamadas “infidelidades normativas” (Lima, 1992);
- (d) a reduzida formalização e elevada capacidade estruturas de participação social e comunitária.

O processo de auto-avaliação envolve os recursos humanos, materiais e financeiros, nos procedimentos ou desempenho profissional e nos resultados escolares. Porém, a avaliação interna permite questionar a informação sobre a escola. Por fim, no planeamento estratégico, a auto-avaliação ocorre devido à referência a padrões e critérios de desenvolvimento organizacional da escola.

2.2. Processo de Territorialização

No processo de territorialização, Pinhal (2004) refere que, “(...) *deve traduzir-se na existência de políticas educativas de território, que sejam coerentes com os processos de desenvolvimento local, o que implica a participação concertada das autoridades locais, das escolas e de todas as outras organizações que agem no domínio de educação e formação*”(p.2).

Isto é, os processos de organização do sistema educativo prendem-se com o sistema educativo local, dando ênfase às múltiplas relações que se estabelecem localmente entre os vários atores implicados. Desta forma a territorialização deve ser estudada como é operacionalizada em cada espaço local e perceber a transferência de competências, por via da descentralização. Como refere Pinhal:

“Embora o Estado resista a legislar aberta e claramente no sentido da descentralização, uma nova e efetiva intervenção das comunidades locais na resolução dos seus problemas tem vindo a impor-se, através de iniciativas assumidas localmente, com relativa independência em relação aos governos centrais” (Pinhal, 2003, p.2).

2.3 Intervenção das Autarquias na Educação

Com o processo de descentralização, a transferência de poderes para as autarquias locais consiste num melhor desempenho na área da educação. Pinhal (2011, p. 13) refere que as autarquias exercem um papel principal, a nível de funções administração central.

As autarquias definem-se como *“pessoas coletivas públicas de população e território, dotadas de autonomia administrativa e financeira relativamente ao poder central”* (Pinhal, 2006, p.102). Como pessoas coletivas públicas, cabe às autarquias a satisfação das necessidades públicas, possibilitando uma melhor qualidade de vida dos seus cidadãos. Ainda é importante considerar que os municípios desenvolvem as competências que lhes foram atribuídas mesmo que estas não estejam regulamentadas. Uma das vantagens da descentralização é a proximidade das autarquias as necessidades da população local.

Segundo Pinhal a intervenção das autarquias na educação em Portugal, surge após a revolução de 1974 (Pinhal, 2006, p.103)., Porém, Pinhal refere que a transferência de competências da administração central para a local tem sido um processo lento *“apesar do atraso e da hesitação, o curso natural das coisas imporá um sistema com maior protagonismo local, com as autarquias a definir certos aspetos do funcionamento do sistema e a gerir equipamentos e logística”* (Pinhal, 2004, p. 2). De acordo com Pinhal (2006), e como já referimos a intervenção dos municípios na educação em Portugal começa a ocorrer após a Revolução de 1974 e *“têm sido poucas e de pouca expressão as suas competências educacionais”* (Pinhal & Viseu, 2001, p.1).

Já na década de 80 com a criação da Lei de Bases, iniciou-se uma reforma do sistema educativo e em 1991 é publicado o Decreto-Lei nº 172/91⁵, relativo à direção, administração e gestão das escolas do 2º e 3º CEB e secundário, onde os municípios

⁵ Decreto-Lei nº 172/91, que aprova o regime jurídico de direção, administração e gestão escolar

tinham representação no órgão de direção da escola. Posteriormente teve origem a Decreto-Lei 115-A/98, abrangendo também a educação pré-escolar, o ensino básico e secundário.

Segundo Pinhal (2011, p. 15) *“a rede mais capacitada para conceber, lançar, coordenar e animar políticas públicas ao nível local, que complementem a intervenção do Estado e se adequem às aspirações e necessidades particulares dos territórios”*, isto é as autarquias, como têm uma realidade diferente com seu contexto e um contacto mais próximo com os seus cidadãos, sabem que todas as regiões possuem uma cultura diferente, é necessário que exista a nível local uma certa autonomia que vá de encontro as necessidades particulares do local.

Desta forma, os municípios têm a seu cargo vários serviços educativos que podem desenvolver autonomamente.

2.1 A autonomia e a gestão escolar

A Constituição da República Portuguesa consagra, no Artigo 75º, o conceito de “rede de estabelecimentos públicos de ensino que cubra as necessidades de toda a população” sendo responsabilidade do Estado a sua criação e manutenção. Por outro lado, a Lei de Bases do Sistema Educativo (1986) apresenta no seu Artigo 40º vários tipos de estabelecimentos de educação e ensino, englobando os agrupamentos ou grupos de estabelecimento com uma única direção, assegurada por órgãos próprios.

A gestão e a administração escolar antes de 1974 era excessivamente centralizada e uniformizada, de tal forma que só após a revolução que ocorreu neste mesmo ano, é que se pode falar da consagração legal de um modelo democrático de gestão das escolas e depois com a criação da Lei de Bases do Sistema Educativo - LBSE (Lei n. 46/86, de 14 de Outubro⁶), no âmbito da Reforma do Sistema Educativo (RSE), desencadeou uma discussão relativa a aspetos centrais da administração e gestão escolar. Viveu-se então, um período reformista que levou a um novo paradigma sobre a gestão e administração escolar.

Após este período reformista surgiram novos conceitos no campo educacional em Portugal tais como, autonomia e a descentralização.

⁶Lei n. 46/86, de 14 de Outubro Lei de Bases do Sistema Educativo

Segundo o Decreto-Lei nº 43/98⁷, onde se refere que “A autonomia da escola concretiza-se na elaboração de um projeto educativo próprio, constituído e executado de forma participada, dentro de princípios de responsabilização dos vários intervenientes na vida escolar e de adequação a características e recursos da comunidade em que se insere”.

Com isto podemos perceber que a regulação social é algo intrinsecamente ligado, ou seja, é necessário que toda a comunidade esteja presente na elaboração do projeto educativo, no entanto para isso acontecer é necessário que exista autonomia para que se possa realizar um projeto onde todos possam contribuir e desta forma seja feito tendo em conta as necessidades do seu público-alvo.

Barroso (1995) refere quatro pontos essenciais sobre o projeto educativo:

1. O primeiro ponto diz respeito ao projeto de escola, a realização do projeto deve ser algo a ter em conta uma vez que é possível conhecer as suas potencialidades, limites e essencialmente conhecer o contexto onde a escola se insere. Por outro lado temos o projeto como uma planificação estratégica pois por meio dele é possível.

A planificação e a gestão estratégicas são ferramentas para a preparação do futuro, tendo em conta o presente, visto que se diagnosticar o que deve ser melhorado para as escolas alcançarem bons resultados no futuro.

Mintzberg refere que a ideologia da organização, isto é, um “sistema rico de valores e de crenças referentes à organização, que é partilhado por todos os seus membros e que a distingue de todas as outras organizações”.

2. O projeto e a administração das escolas, refere-se a dois movimentos que tem vindo a alterar a administração da educação, o reforço das competências e da autonomia da escola e a preocupação pela promoção e controlo da qualidade da escola. Podemos então referir que a evolução da administração escolar é tenta encontrar um equilíbrio entre a centralização e a descentralização.

3. Na elaboração de um projeto de escolas devemos ter em conta as etapas do seu processo, isto é, gerar, definir, gerir e avaliar um projeto. Assim, os projetos educativos têm como componentes missão, visão, princípios e valores que ajudam na ação da escola e orientam para a tomada de decisão e problemas da escola.

⁷ Decreto-Lei nº 43/98 consiste na aprovação autonomia escolar no processo realização do projeto educativo.

4. Quanto à experiência do projeto de escola: muitas escolas limitam-se apenas à apresentação do plano de atividades anual, não sendo um instrumento eficaz. Um dos grandes erros das escolas é não saberem assumir as suas lacunas, não é necessário que o primeiro projeto seja brilhante, pois este deve estar em contante evolução, na maioria dos casos as escolas deveriam assumir esta lacuna e fazer um projeto mais rudimentar, onde um dos aspetos a ter em conta na sua melhoria deveria ser mesmo a reformulação do projeto.

2.2 Agrupamentos de Escolas

No processo da construção do agrupamento de escolar é pertinente destacar a participação do pessoal não docente na organização escolar, estes tem um papel ativo nos assuntos da organização escolar. O conceito de escola como organização segundo Costa (2003, p. 78) refere que as organizações escolares são *“miniaturas dos sistemas políticos”*.

No entanto, apesar das interações com os indivíduos no agrupamento de escolas, da análise da organização escolar, da perspectiva dos modelos políticos, é fundamental a influência que uma organização escolar recebe por parte da comunidade e do contexto social e político.

Segundo Afonso (1993, p. 43), *“A abordagem política concebe as escolas e os sistemas escolares como organizações políticas onde os grupos distintos com interesses próprios entram em interação com o objetivo de satisfazer esses interesses particulares, num contexto caracterizado pela diversidade dos objetivos, pela existência de conflitos abertos ou latentes, e pela luta por mais legitimidade e poder”*. Ao observar a escola como um sistema social, os seus intervenientes acabam sempre por afetar o seu funcionamento.

Debruçando-nos sobre o modelo político na análise da dinâmica dos processos no interior da escola pública, Lima (1998) refere que *“as vantagens de chamar a atenção para a heterogeneidade que caracteriza os diversos atores educativos (tantas vezes apreendidos como grupos homogêneos), para a conflitualidade que pode marcar os seus interesses e as suas ações e, até, para o seu potencial de intervenção e de mudança.”*(p.66)

2.3 Evolução dos Processos de Descentralização

Nos últimos vinte cinco anos do século XX, assinalou-se um enfraquecimento do modo de regulação burocrática, sendo este um dispositivo central da garantia de fornecimento de serviços públicos, designadamente na educação. Este enfraquecimento ocorreu devido, à falta de creditação da intervenção por parte do Estado na provisão direta dos serviços públicos. O retrocesso da regulação burocrática e do "Estado Educador" está relacionado com a crescente adesão das classes médias europeias às políticas neoliberais, dando origem a uma rutura do consenso social, no plano social, político e eleitoral.

Na gestão dos percursos escolares dos filhos, as famílias das classes médias, procuram vantagens competitivas, para estes, em relação às instituições escolares elitistas, com níveis e graus de ensino elevados, e apoiando políticas públicas que protegem e estimulam essa seleção, tornando-se cada vez mais ativas na vida dos seus educandos. Desta forma, o Estado deixa de ser "Educador", e a sua intervenção na provisão direta do serviço educativo sendo substituído por um controlo social implícito e difuso, favorecendo uma relação de tipo mercantil entre os "fornecedores" e os "alunos" do serviço educativo.

De acordo com Fontoura (2008), a política política é *“(...) dupla herança que lhe faculta um olhar crítico sobre a coisa pública, sobre a ação da administração e das elites em geral e a vontade de integrar a dimensão política na análise das organizações governamentais (...)”* (p.6).

Segundo Barroso, Carvalho, Fontoura e Afonso (2007), o interesse pela abordagem das políticas públicas nomeadamente na área de administração educacional surgiu nos anos 80, com o objetivo de promover o campo em questão, mobilizando também a sociologia política e a ciência política.

A descentralização da educação possibilita abre caminho para a possibilidade de implementar no local diferentes tipos de intervenção a nível educativo. Assim, torna-se importante analisar as razões por detrás da diversidade de intervenções que existem atualmente, partindo-se do pressuposto de que estas resultam de diferentes necessidades e fatores (financeiros, recursos, etc.), mas também de formas diferentes de encarar a intervenção autárquica a nível educativo.

O termo regulação está associado em Portugal ao objetivo de consagrar um outro estatuto à intervenção do Estado na condição das políticas públicas. (Barroso, 2005)

Segundo Afonso (2004, p. 34) o conceito de regulação da educação é entendida como, “o conjunto de dispositivos e procedimentos que, numa determinada sociedade, moldam a provisão e institucionalizada da ação educativa, em função dos valores sociais dominantes”.

Christian Maroy e Vicent Dupriez (2002, citado in Barroso 2005), sobre a regulação dos sistemas escolares citam que quando aplicada as organizações ou sistemas de ação organização a regulação é o resultante das articulações entre um ou varias regulações de controlo e processos horizontais de produção de normas na organização. A regulação, é entendida no sentido ativo de processo social de produção de “regras de jogo” de modo a resolver problemas de independência e coordenação”(p.66)

O conceito de regulação é ainda esclarecido por Barroso (2004), citando Bauby (2002), resulta:

“(...) do facto de que as regras não podem prever tudo e por isso devem ser interpretadas, postas em causa (numa adaptação perpétua em função das situações e dos objectivos). A regulação de um grupo social corresponde, assim, às interacções entre os interesses particulares de cada componentes do grupo e o interesse comum ou geral do mesmo” (p.13).

Barroso (2002) identifica três tipos de regulação: a regulação transnacional, a nacional e a local. Entende-se por regulação transnacional o conjunto de normas, discursos e instrumentos, como procedimentos, técnicas, sendo utilizados no domínio da educação para tomada de decisões ao nível do funcionamento do sistema educativo.

A regulação nacional é entendida como a regulação institucional, isto é, o modo como as autoridades públicas exercem a coordenação, o controlo e a influência sobre o sistema educativos, sendo orientando através de normas e constrangimentos o contexto da ação dos diferentes atores sociais e seus resultados. (Barroso, 2005)

No entanto, a regulação local baseia-se num complexo jogo de estratégias, negociações e ações entre vários atores onde as normas e constrangimentos da regulação nacional são (re)ajustadas localmente, muitas vezes de modo não intencional. No entanto a sua atuação pode centrar-se nos serviços de administração descentralizada com a intervenção direta ao nível local, sendo o caso das organizações educativas. Por exemplo “uma regulação local” centralmente condicionada, o papel das autarquias passa a meramente operadoras de normas orientadas pelo poder central e por ele reguladas,

não tendo qualquer tipo de autonomia uma vez que o financiamento não é suficiente.

Até finais dos anos 80 do século passado, a administração do sistema educativo e a regulação política ao nível da escola, em que o Estado e os professores têm um papel preponderante. (Barroso, 2005)

Barroso (1995) realizou uma investigação sobre a evolução da organização e gestão escolar nesta altura existia uma tensão permanente entre a “racionalidade administrativa” e uma “racionalidade pedagógica”, que representam dois modos de regulação:

A regulação estatal de tipo burocrático e administrativo, onde a escola é vista como um serviço ao Estado, com uma rede complexa de normativos que reforçam a intervenção da administração central direta por meio do diretor, tendo a seu cargo a fiscalização do cumprimento profissional e pedagógico.

A regulação corporativa de tipo profissional e pedagógico, a escola é vista como uma gestão do tipo colegial, tendo autonomia pedagógica e financeira onde o diretor é visto como um líder pedagógico de que como um administrador-delegado por poder central.

A regulação social baseia-se no desenvolvimento da análise política e social da educação, isto é, o afastamento dos poderes centralizados do Estado a sua administração e os modelos escolares foca o desenvolvimento de uma análise política e social. (Reynaud, 2003, 2004; Terssac, 2003).

2.4.Enquadramento Metodológico

2.4.1 Justificação do Estudo

A nossa investigação debruçou-se sobre o sector dos serviços administrativos do Agrupamento de Escolas de Queluz-Belas, com o objetivo de estudar a diferença contratual dos assistentes técnicos e compreender que constrangimentos podem surgir.

Após a criação dos agrupamentos, existiu uma reorganização do pessoal administrativo dentro do agrupamento, no qual todos os assistentes técnicos foram colocados na escola sede.

Outro dos tópicos a ser abordado, remete-nos à autonomia do Agrupamento em relação à contratação dos assistentes técnicos.

Em relação aos instrumentos de recolha de dados, necessários para desenvolvermos o nosso trabalho de campo e para fazermos o levantamento dos dados que consideramos necessários para o estudo em questão, foi necessário fazer de uma forma sucinta, uma apresentação e interpretação de todos os dados recolhidos, através dos vários instrumentos utilizando e orientados pelas questões de Investigação e em função de três eixos de análise.

2.4.2 Questões de Investigação

- Quais os motivos para que a contratação dos técnicos administrativos seja realizada tanto pela administração central como a local?
- Quais as diferenças existentes nos contratos de trabalho?
- Quais os constrangimentos causados?

2.4.3 Eixos de Análise e Objetivos Específicos

Eixos de Análise	Objetivos Específicos
Eixo de Análise 1 - Reordenamento do Agrupamento de Escolas de Queluz-Belas	<ul style="list-style-type: none">• Compreender o processo de construção do agrupamento.
Eixo de Análise 2 - Contratação e Gestão dos Assistentes Técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Como é feita a contratação dos assistentes técnicos• Como foi feita a gestão dos assistentes técnicos após a criação do agrupamento
Eixo de Análise 3 - Análise dos Contratos dos Assistentes Técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Compreender se existe tensões devido às diferenças contratuais;• Compreender como é feita a progressão da carreira;• Comparar os dois tipos de contrato; Compreender as diferenças contratuais do público-alvo;• Processo de autonomia na contratação de assistentes técnicos• Averiguar se existe diferenças por parte administração local e a central na contratação dos técnicos administrativos;

Quadro 2 - Eixos de Análise e objetivos específicos

3.5 Metodologia

Segundo Herman (1983), o conceito de **metodologia** é compreendido como “um conjunto de diretrizes que orientam a investigação educativa” (p.5). As diretrizes necessárias aos estudos na área das ciências da educação, referidas por este autor, levaram investigadores a recolher e adaptar técnicas de outras ciências, em particular, das ciências humanas e sociais, como é exemplo disso, a sociologia e a psicologia.

Contudo, pela complexidade do fenómeno educativo, a metodologia e as técnicas, em contexto educativo, foram alvo de discussões ontológicas e epistemológicas.

A escolha da metodologia adequada ao estudo é uma das decisões mais importantes e difíceis com que se defronta o investigador. Sendo ela difícil para todas as

ciências humanas e sociais é-o, especialmente, no campo das ciências da educação, pela complexidade inerente ao fenómeno educativo.

Desta forma optei por uma metodologia predominantemente qualitativa, com uma abordagem de natureza interpretativa, de forma a pôr em evidência o significado dos dados.

Deste modo, a **investigação qualitativa** visa uma inter-relação do investigador com a realidade do estudo. A construção da teoria processa-se de modo indutivo e sistemático, a partir do que se observa e à medida que vão emergindo os dados empíricos. Assim, a investigação qualitativa rejeita olhar para a educação à luz das ciências exatas, donde emerge a preocupação pela quantificação e pela generalização.

Esta levanta novos pontos de vistas sugerindo que, no levantamento das questões e na procura das respostas, seja enfatizado o conhecimento subjetivo do real. Com efeito, passam a ser objeto de estudo aspetos que, até então, não mereciam qualquer atenção e/ou análise, nomeadamente, a nível do pensamento e da ação, resultantes de um contacto direto e prolongado com os participantes.

Os procedimentos de uma investigação qualitativa incidem sobre três níveis ou momentos fundamentais: recolha de dados, organização e análise dos dados. Estes níveis formam uma sequência lógica. No entanto, existe uma interação entre eles, ao longo da investigação, pela flexibilidade do projeto. Por exemplo, a organização e a análise de alguns dados ocorrem, por vezes, logo no momento de recolha.

Segundo Bogdan e Biklen (1994), a investigação qualitativa apresenta cinco elementos que a caracterizam, sendo estes: i) A fonte direta de dados é o ambiente natural e o investigador é principal instrumento; ii) A investigação é essencialmente descritiva; iii) É dada prioridade aos processos mais do que aos produtos; iv) A análise dos dados é realizada de forma indutiva, focalizada no processo, na compreensão e interpretação; e por último; v) Na abordagem qualitativa, o significado é vital.

Também para um conhecimento prévio acerca da organização e dos serviços pretendo utilizar a técnica de análise documental. Segundo Godoy (1995), a análise documental é uma das técnicas de maior confiabilidade que possibilita a validação das informações obtidas durante a investigação. No entanto, a utilização da análise documental ocorre quando os dados não se encontram totalmente disponíveis, com o objetivo de confirmar informações.

Neste sentido, a técnica utilizada no trabalho desenvolvido foi a entrevista **semi-directiva**, uma vez que é a mais adequada para delinear processos de representações, valores e normas transmitidas por um indivíduo. Esta caracteriza-se pelo entrevistado estruturar o seu pensamento em torno do objeto de investigação; pela definição do objeto de investigação delimitar o campo em que o sujeito se deve pronunciar e por exigir o aprofundamento de aspectos considerados pertinentes pelo entrevistador; pelo guião incidir num conjunto de pontos que se pretende explorar, devendo estar estruturado de forma organizada, existindo dentro do tema central vários outros assuntos que o desenvolvam, ou seja, subtemas.

A **análise de conteúdo** é uma técnica de investigação bastante utilizada para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo da comunicação entrevistado. Ou segundo a definição de Bardin (2009) corresponde ao “conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens” (Bardin, 2009 p.42). Assim, a análise de conteúdo não é uma análise meramente descritiva, mas sim uma perspectiva onde se reconhece o real, não como único mas sim multifacetado.

É possível identificar três fases de organização de uma análise de conteúdo: a primeira corresponde à pré-análise – onde ocorre um levantamento de hipóteses, a definição de objetivos, a escolha do material que vai ser analisado e o desenvolvimento dos instrumentos para a recolha dos dados; a segunda fase equivale à exploração - em que há uma codificação da entrevista e da informação através dela recolhida, através da elaboração das grelhas de análise constituídas segundo categorias, subcategorias, indicadores e unidades de registo; e por fim, a fase do tratamento de resultados.

CAPÍTULO III – O ESTÁGIO

3.1 Inserção no estágio

A data prevista para o início do estágio foi um pouco mais tardia do que o esperado. Assim, deveria ter-se iniciado dia 17 de Setembro, contudo, isso não aconteceu. No dia previsto para iniciar o estágio, desloquei-me à escola, para falar com o Diretor, mas este não se encontrava disponível pois numa conferência com os pais e alunos que teriam a iniciação do seu primeiro ano letivo na escola. Ainda nessa mesma semana, fui à escola para falar com o diretor mas não foi possível.

Na semana seguinte, consegui falar com o diretor, no entanto, este referiu que só poderia começar o estágio quando ele tivesse “em mão” o protocolo. Neste sentido, iniciei o meu estágio no dia 29 de Outubro.

3.2 Tarefas realizadas:

Após iniciar o estágio, comecei a trabalhar no Departamento dos “Alunos”, no qual foi-me solicitado que organizasse os itens referentes ao ano letivo de 2013/2014 nos processos individuais dos alunos. Este trabalho consistia em ordenar toda a documentação que estivesse por organizar. Todos os documentos que organizei encontravam-se em suporte físico (papel), uma vez que estes dados já tinham sido lançados no sistema.

Semana de 27 a 31 de Outubro
<ul style="list-style-type: none">• Análise do projeto educativo do AEQB• Regulamento do agrupamento• Análise de Decreto-Lei nº270/2009
Reflexão Pessoal: Aos vinte e nove dias do mês de Outubro do ano de dois mil e quinze, dei início ao meu estágio. Como era previsto na primeira semana, não me deram trabalho para fazer, pois era importante conhecer o espaço, os vários Departamentos da escola e os funcionários que iriam trabalhar diretamente comigo.

Assim, no primeiro dia levaram-me a conhecer os diferentes setores da secretaria e as assistentes técnicas. Como ainda não estava ainda muito à vontade para começar a realizar tarefas mais complexas, decidi analisar o Projeto Educativo do Agrupamento e o regulamento interno do mesmo. Esta análise ajudou-me a compreender melhor o funcionamento da escola.

Semana 3 a 7 de Novembro

- Atualização de dados
- Organização e atualização de processos individuais
- Formação sobre equivalências, transferências, Certidões
- Atribuição da responsabilidade em fornecer todos os dados necessários caso algum aluno seja encaminhado para o hospital.

Reflexão Pessoal:

- **Atualização de dados**

Com a criação do “mega” agrupamento no ano lectivo de 2012/2013, a atualização de dados é uma das tarefas mais recorrentes. Os dados dos alunos tendem a ser atualizados sempre que possível. Este procedimento deve ser feito mediante impressão dos dados individuais do aluno, devendo ser alterada num impresso específico pelo aluno, encarregado de educação ou diretor de turma, sendo acompanhada com os comprovativos das alterações.

Quando um destes atores faz uma alteração, deve trazer um comprovativo que dê credibilidade a esta alteração (um exemplo recorrente prende-se com a alteração de morada, no qual os alunos ou os encarregados de educação devem trazer um comprovativo de morada (ex. fatura na qual exista uma morada).

Organização e atualização de processos individuais

De acordo com o definido nos Pontos 10 e 13 – anexo ao Despacho Normativo n.º

6/2010, de 19 de Fevereiro:

“O percurso escolar do aluno deve ser documentado, de forma sistemática, no processo individual que o acompanha ao longo de todo o ensino básico, proporcionando uma visão global do percurso efetuado.

A elaboração deste processo é da responsabilidade:

- Do professor titular de turma, no 1.º ciclo;
- Do diretor de turma, no 2.º e 3.º ciclo.

No processo individual do aluno devem constar:

- Elementos de identificação;
- Registos de avaliação;
- Relatórios médicos ou de avaliação psicológica, quando existam;
- Planos e relatórios de apoio pedagógico, quando existam;
- Programas educativos individuais e relatórios circunstanciados, no caso de o aluno ser abrangido pela educação especial;
- Auto-avaliação do aluno, no final de cada ano, exceto no 1.º e 2.º ano;
- Outros elementos considerados relevantes.”

O processo individual do aluno deve sempre acompanhar o percurso do aluno, desde que mude de escola ou de agrupamento (caso mude de escola dentro do mesmo agrupamento não há necessidade de sair do agrupamento, uma vez que os dados de todos os alunos do agrupamento estão arquivados nos serviços administrativos da escola sede).

No processo individual deve ainda constar o registo biográfico, os impressos de matrícula, renovação de matrícula e/ou de transferência (caso o aluno tenha feito alguma transferência).

- **Equivalências**

Português para Estrangeiros - Portaria 699/2006, de 12 de Julho - Documento de habilitações literárias autenticado pelos serviços competentes (Embaixada ou Consulado), documento de identificação.

O pedido de equivalências é feito por alunos estrangeiros que pretendam ingressar no sistema nacional de ensino. As equivalências não são atribuídas de uma forma linear, existem múltiplos factores que influenciam a forma como as equivalências são atribuídas aos alunos, o país de origem é um dos factores que influencia.

A equivalência pode ser atribuída pela escola, ou terá de ser enviada ao Ministério da Educação. O pedido é feito através de impresso próprio da escola este deve ser acompanhado pelo documento de identificação e a certidão de habilitações do país de origem devidamente autenticado pelos serviços competentes (Embaixadas ou Consulados).

Outro dos motivos que se pede equivalências deve-se ao facto de um dos requisitos para se adquirir a nacionalidade portuguesa segundo a Lei n.º 37/81, de 3 de Outubro, artigo 6 alínea c) Conhecerem suficientemente a língua portuguesa e 2b) O menor aqui tenha concluído o 1.º ciclo do ensino básico.

- **Transferências**

De acordo com o estabelecido no n.º 1 do Artigo 9º do Decreto-Lei n.º

301/93, de 31 de agosto:

“1 - O requerimento do encarregado de educação é admitido a transferência dos alunos entre escolas públicas do ensino básico, desde que a escola para a qual os alunos pretendam transferir-se corresponda à área pedagógica da residência ou da actividade profissional dos pais ou encarregados de educação.”

Apesar de no artigo apenas se referir ao ensino básico constato que o mesmo sucede a

todos os níveis de escolaridade até o aluno acabar o secundário.

É importante referir que as transferências de alunos podem ocorrer antes do início do ano letivo ou no decurso do mesmo.

Certidões

Todos os alunos que necessitem de uma certidão e que tenham frequentado uma escola do agrupamento de escolas devem fazer o pedido de certidão através do modelo Editorial ME nº catálogo 0085 (anexo VI) e devem ainda anexar uma fotocópia do Bilhete de Identidade ou do Cartão de Cidadão.

Tendo em conta o que foi referido anteriormente, estes elementos são importantíssimos para compreender o trabalho desenvolvido na secretaria e como tudo se processa para o benefício exclusivo dos alunos. Aprender este tipo de procedimentos, foi bastante útil para a realização das tarefas pedidas ao longo do estágio. Estando em constante contato com os alunos, por estar a trabalhar na secretária este tipo de informação permite uma resposta da minha parte mais rápida para resolver problemas que possam surgir. Assim é importante para o desenvolvimento das competências necessárias para o trabalho que desenvolvi durante o período de estágio.

Na segunda semana de estágio deram-me atividades mais diversificadas, mas relacionadas com os alunos, visto que ainda estou neste departamento.

As atividades que me solicitaram foram referentes aos alunos dos cursos profissionais, tive que criar uma grelha com os números de alunos por curso e referir que cursos existiam. Foi-me solicitado ainda que atualizasse os dados destes alunos, desta forma tive que alterar moradas se fosse o caso, acrescentar o número fiscal, número da segurança social e o número de utente de saúde.

Entretanto, atribuíram-me tarefas que neste momento sou eu o responsável, como o caso de algum aluno ir para o Hospital, serei eu quem tem que tratar de toda a documentação necessária para que o aluno vá para o hospital.

Semana 10 a 14 de Novembro

- Atualização de dados
- Atendimento ao Público

Reflexão Pessoal:

Durante esta semana comecei a fazer atendimento ao público, apesar de não ser possível fazê-lo de forma autónoma, sinto que é importante para mim perceber quais são as necessidades dos encarregados de educação. Um aspecto muito interessante foi o facto de existirem muitos familiares a pedirem informação sobre vagas para crianças provenientes dos PALOP. Outro dos assuntos mais recorrentes são as equivalências.

Semana 17 de Novembro a 12 de Dezembro

- Atendimento ao público
- Formação sobre o programa “Inovar”
- Criação de um mapa com o número de alunos por turmas e por ano referente aos cursos no Ensino Profissional
- Atualização de dados

Reflexão Pessoal:

Durante esta semana facultaram-me a senha que me dava acesso ao programa “Inovar”, este programa é fundamental para qualquer agrupamento uma vez que todos os processos dos alunos estão disponíveis para consulta sem que seja necessário recorrer ao suporte físico. É possível ainda atualizar os dados e inscrever alunos.

Dentro do “Inovar” existem três componentes diferentes: “alunos” (neste caso remete aos alunos do ensino regular que frequentem entre a pré e o 12ºano); “profissional” (é igual ao ensino regular no entanto, as disciplinas são por módulos); e “EFAS” (Educação e Formação de Adultos, neste caso temos acesso a todos os alunos que

frequentem o ensino noturno).

O que difere entre eles é o fato de na componente dos professores, estes podem marcar as faltas, lançar as notas e escrever os sumários.

As outras duas componentes são para o pessoal administrativo, onde é possível ter acesso a toda a informação necessária sobre os alunos.

Pela primeira vez fiz atendimento numa escola diferente do Agrupamento - Escola Básica Galopim de Carvalho. Foi uma experiência bastante enriquecedora pois, permitiu-me uma maior aproximação com o público e por ser uma Escola com dimensões mais pequenas face à Galopim de Carvalho não sentia tanta pressão no trabalho que realizei.

Outra das tarefas realizadas, foi pedida pela chefe dos serviços. Pediu-me que realizasse um mapa onde fosse possível perceber o número de inscritos nos cursos profissionais, de forma a perceber quantos alunos existiam em cada turma dos diferentes cursos e agrupar os alunos por anos.

Semana de 15 a 19 de Dezembro

- Atendimento ao público
- Análise de decretos-lei
- Confirmação dos alunos inscritos na disciplina de Moral
- Atualização de dados

Reflexão Pessoal:

Durante esta semana, a secretaria, apercebeu-se de algumas irregularidades com a disciplina de Moral. Face a esta situação, foi-me solicitado que confirmasse na plataforma INOVAR se os alunos de certas turmas estavam ou não inscritos nessa disciplina.

Ficou ainda acordado ir uma vez por semana para a Escola Básica Galopim de

Carvalho fazer atendimento. Fiquei bastante contente pois, foi uma Escola onde gostei de trabalhar e sinto que pode ser mais uma forma de desenvolver e cruzar novas experiências.

Semana de 5 a 9 de Janeiro

- Atendimento ao público
- Arquivar as pautas das notas dos alunos
- Atualizar dados dos alunos no sistema

Reflexão Pessoal:

Na segunda-feira, foi-me solicitado que arquivasse as notas dos alunos num novo *dossier* correspondente ao ano de 2014/2015. Continuei a atualizar os dados dos alunos no sistema e também os processos em suporte de papel. Todas estas tarefas desenvolvidas foram importantes para amadurecer as competências e os conhecimentos que tenho vindo a adquirir durante o estágio. Sinto que a cada dia que passa tenho mais à vontade com as minhas colegas e em resolver problemas.

Esta semana senti que tinha mais autonomia no atendimento ao público, conseguindo resolver vários problemas de forma autónoma. Como tenho que entregar a primeira parte do projeto, aproveitei e pedi informações necessárias para completar a contextualização.

Semana de 12 a 23 de Janeiro

- Impressão dos comprovativos de IRS
- Atendimento
- Lançamento de faturas

Reflexão Pessoal:

Nesta semana tive possibilidade de ter mais contacto com o público, e resolver diversos problemas de forma autónoma. A ajuda das minhas colegas foi muito importante quando tinha alguma dificuldade. O bom ambiente vivido durante o estágio, ajuda-me a sentir-me à vontade e a criar ligações com as minhas colegas e com os restantes funcionários da Escola.

No dia vinte de Janeiro de dois mil e quinze foi-me solicitado que acesse a plataforma para imprimir os comprovativos do IRS dos alunos, para cada diretor de turma entregar aos alunos e estes por sua vez aos seus encarregados de educação. Foi um trabalho que ainda ocupou uma boa parte dos meus dias de estágio uma vez que o meu agrupamento é constituído por 11 escolas.

Um dos trabalhos que mais gostei de realizar foi o lançamento de faturas na plataforma INOVAR, neste caso tive que escrever detalhadamente todos os fornecedores, os materiais vendidos por cada um e o preço dos mesmos, de forma a termos uma noção semanal dos gastos com cada fornecedor e uma forma de controlar o *stock* existente.

Semana de 26 a 30 de Janeiro

- Entrega das senhas do passe
- Lançamento de faturas

Reflexão Pessoal:

Mensalmente os alunos recorrem a secretaria para levantar as senhas do passe, neste mês tive a meu cargo a preparação e entrega das senhas.

Como referi anteriormente, esta semana também ficou a meu cargo o lançamento das faturas, mas com a ressalva que esta semana fiz este trabalho sem ajuda e de forma autónoma.

As duas tarefas pedidas foram enriquecedoras para poder conhecer os alunos e criar relações de proximidade com os mesmos.

Semana de 2 a 6 de Fevereiro

- Entrega das senhas do passe
- Leite escolar
- Lançamento de faturas

Reflexão Pessoal:

Esta semana foi muito semelhante à anterior, voltei a entregar as senhas do passe uma vez que a data é até dia 5 de cada mês, e, fiz o lançamento de faturas.

Esta semana deram-me uma nova tarefa, desta vez foi verificar no sistema a quantidade de leite existente em cada escola básica e ver se era necessário fazer ajustes, isto é, tendo em conta a média de leites consumidos no mês anterior e verificando o *stock*, tinha que perceber se era necessário pedir alguma escola que tivesse mais leite que o necessário para enviar para uma que estivesse mais necessitada. Gostei desta tarefa, pois, senti que tinha uma responsabilidade acrescida e que um erro meu poderia colocar em risco o consumo de leite numa determinada escola. Gostei bastante desta tarefa, uma vez que pude conhecer novas realidades de trabalho e assimilar novas competências no estágio. Gerir a logística do Agrupamento foi muito interessante.

Semana de 9 a 27 de Fevereiro

- Lançamento de faturas

- Atendimento

Reflexão Pessoal:

Tal como realizado nos dias anteriores, o lançamento de faturas ficou a meu cargo, esta é a única tarefa que me deixam fazer sem a supervisão de alguém.

Esta semana fiz ainda alguns cancelamentos de refeição de alunos uma vez que a pessoa responsável por esta tarefa faltou.

Por fim, pude fazer atendimentos, mas sempre acompanhado por alguém. Estes dias foram bastante rotineiros mas são trabalho que vou fazendo ao longo do estágio. Estas Tarefas estão cada vez mais bem elaboradas e sinto-me cada vez mais confiante a fazê-las.

Semana de 2 Março a 10 de Abril

- Entrega das senhas do passe
- Leite escolar
- Atualização de dados
- Atendimento

Reflexão Pessoal:

Durante este período senti que tinha estagnado completamente, uma vez que durante dois meses fiz sempre o mesmo trabalho sem que nenhuma nova tarefa me fosse pedida. No dia 09 de Abril pediram-me para acabar a atualização dos dados dos alunos até dia 15 de Abril. Realizei a tarefa com afinco e com vontade de aperfeiçoar este procedimento.

Semana de 13 de Abril a 1 Maio

- Inscrições/renovações do pré-escolar
- Inscrições do 1º ciclo
- Entrega das senhas do passe

Reflexão Pessoal:

Esta foi talvez a semana em que me senti mais útil e senti ainda que a minha ajuda foi imprescindível, devido ao elevado número de atendimento realizados, pediram-me para fazer mais horas, pois era necessário fazer as inscrições todas e uma das minhas colegas estava de férias. Desta forma fiquei com um computador e fui preenchendo todos os dados necessários para fazer as candidaturas *online*.

Semana de 4 a 22 de Maio

- Renovação do Serviço de Apoio à Família
- Leite escolar
- Entrega das senhas do passe
- Atendimento

Reflexão Pessoal:

Na última semana de estágio fiz algo diferente, ajudei as minhas colegas na renovação do SAF (Serviço de Apoio à Família), visto que o fluxo de atendimentos aumentou exponencialmente.

Apesar de o trabalho continuar a ser o mesmo, e não ter existido uma evolução na importância das tarefas, senti que ficou a vontade da chefe dos serviços administrativos que eu continuasse a trabalhar com aquela equipa.

3.3 Reflexão sobre o estágio curricular

No âmbito do Mestrado em Administração Educacional, foi-nos proposto um estágio curricular.

Ainda durante o semestre anterior, tinha entrado em contacto com o Diretor do agrupamento, acordando o estágio e o tema, no qual ficou definido ter início em setembro de 2014 e o tema seria "os fluxos dos anos".

Em Setembro quando fui à escola para dar início ao estágio, sugeriu-me a alteração do meu tema, pois os dados dos alunos são confidenciais para pessoas alheias à Escola. Desta forma, tive que mudar o tema do meu relatório para " A gestão do pessoal não docente no agrupamento de escolas: assimetrias da regulação central e municipal ".

Na semana em que deveria começar o estágio fui novamente à escola, onde me informaram que só poderia começar o estágio quando entregasse o protocolo. Desta forma o meu estágio começou com um mês de atraso, tal como referido anteriormente.

No dia 29 de Outubro dei início ao meu estágio, no departamento "Alunos". Este departamento está mais centrado para os alunos, tal como o nome indica. Neste Departamento destacam-se como principais tarefas: as inscrições, as renovações de matrícula, os certificados, e, os pedidos de transferências.

Este foi o departamento onde passei grande parte do meu estágio. No entanto, os primeiros meses foram complicados, uma vez que o trabalho que me atribuíram foi meramente de arquivo.

Quando passei para o departamento da ação social escolar deram-me trabalhos mais interessantes, como o lançamento de faturas, que consistia em registar todos os pedidos feitos desde o fornecedor até ao produto numa plataforma digital. Fiquei ainda encarregue de fazer o registo do leite, isto é, era necessário perceber se as escolas básicas e jardins-de-infância tinham a quantidade necessária de leite para o mês e se não havia falhas de *stock*.

As alturas em que me senti mais útil foram, essencialmente nas fases mais concorridas dos períodos letivos como na altura das inscrições, visto que a falta de assistentes não era suficiente para a quantidade de pessoas que atendiam e igualmente quando foram as inscrições para os jardins-de-infância e depois para os exames nacionais.

Dei por terminado o meu estágio no dia 22 de Maio com o sentimento de missão cumprida e sentindo que os meus colegas me ajudaram imenso. Senti que não fui devidamente valorizado uma vez que não passei por todas as áreas como foi o caso dos recursos humanos, sendo esta uma área essencial para o meu relatório de estágio.

Apesar de não ter sido um estágio que correspondesse às minhas expectativas iniciais, o balanço que faço é positivo, na medida em que pude conhecer o funcionamento dos serviços administrativos de uma Escola. O contato com os alunos e a relação que criei com as minhas colegas foi, igualmente importante para o meu desenvolvimento tanto pessoal como profissional.

CAPÍTULO IV -ANÁLISE E INTREPRETAÇÃO DE DADOS

4.1. Interpretação de dados

No capítulo sobre a interpretação dos dados são apresentados os dados obtidos através da realização de quatro entrevistas no agrupamento de escolas, os entrevistados foram duas assistentes técnicas, uma contratada pelo ministério e outra pelo Município, realizamos ainda uma entrevista ao Diretor do agrupamento e à Chefe dos Serviços Administrativos. Pensamos que estas quatro entrevistas são necessárias para recolher o máximo de informação, para conseguirmos responder aos objetivos e questões iniciais deste relatório de estágio. Por razões de anonimato, atribuímos as letras A, B, C, e D aos respondentes sem os identificar.

Eixo de Análise 1 - Reordenamento do Agrupamento de Escolas de Queluz-Belas

- Compreender o processo de construção do agrupamento.

No âmbito do Reordenamento do Agrupamento de Escolas de Queluz-Belas compreendemos que a criação do mesmo levantou muitos problemas. Segundo o entrevistado A, este refere que existiu uma alteração do volume de trabalho, da mesma forma que o local de trabalho também teve que ser adaptado às novas necessidades.

Sendo este um “Mega” Agrupamento, gerou-se ainda uma maior diversidade de problemas e uma diversidade também a níveis de ensino, visto que neste momento o agrupamento tem desde o pré-escolar, até ao ensino noturno como o ensino para adultos.

"A escola só tinha a partir do terceiro ciclo, neste momento temos o pré-escolar, 1 ciclo e o 2º ciclo, para além da noite. Portanto, o facto de serem 10 escolas existe mais diversidade, enquadramento de problemas, mais pessoas a ter que gerir a escola e digamos o que mudou substancialmente foi o tempo que passo na escola porque passamos para um agrupamento de 4.300 alunos, 340 professores, quase 150 funcionários portanto no fundo são praí cerca de 5000 pessoas." (Anexo 3)

Ainda o entrevistado B, refere que é muito difícil juntar dois tipos de formas de trabalhar afirmando que,

“(...) ao juntarem agrupamentos pequeninos e criar agrupamentos maiores com as mesmas pessoas faz com que quem fica como sede de agrupamento é visto como roubo, roubou o poder ao outro agrupamento portanto certamente julgo que no nosso agrupamento não é exceção”(Anexo 6)

Ainda reforça a ideia dizendo,

“com a união dos agrupamentos a própria Câmara dificultou o trabalho dos administrativos principalmente porque são os que estão lá do dia 1 de Janeiro a 31 de Dezembro, (...) durante 6 meses a Câmara não deixou, ou as pessoas não foram obrigadas a isso a juntar ao agrupamento os administrativos da sede de agrupamento que estiveram a trabalhar durante 6 meses com o agrupamento todo com talvez com 10% ou 15% dos funcionários”.(Anexo 6)

Para reforçar as ideias acima mencionadas o entrevistado C, refere que aumentou o volume de trabalho, porque agruparam e neste momento são cerca de 4400 e tal alunos, 300 e tal professores, 30 funcionários do MEC e 100 da Câmara, sendo difícil gerir tudo isto com pouco pessoal. (Anexo 9)

Eixo de Análise 2 - Contratação e Gestão dos Assistentes Técnicos

Como é feita a contratação dos assistentes técnicos/Como foi feita a gestão dos assistentes técnicos após a criação do agrupamento um dos principais objetivos deste relatório de estágio é compreender como é feita a contratação do pessoal não docente.

Segundo o entrevistado A as contratações das assistentes técnicas por parte da Administração Central é feita através de concurso público, no entanto estes podem também ser contratados através, da exceção, de um protocolo existente com o Instituto de Emprego Formação Profissional, neste caso o IEFP faz o selecionamento e cabe ao agrupamento a aprovação dos selecionados. (Anexo 3)

O entrevistado C acrescenta que poderá ainda ser publicitado no jornal local, no Diário da Republica e no BEP, (Bolsa de emprego público) (Anexo 9).

No caso dos assistentes técnicos é necessário a autorização do Ministério da Educação para que o diretor esteja autorizado a abrir o concurso. As pessoas candidatam-se com

requisitos, habilitações, e a formação que têm na área, no entanto é necessário que exista formação na área administrativa.

Eixo de Análise 3 - Análise dos Contratos dos Assistentes Técnicos

- Processo de autonomia na contratação de assistentes técnicos

Segundo ao processo de autonomia na contratação de assistentes técnicos, o entrevistado A menciona que a escola deveria ter uma maior autonomia na contratação, no entanto o facto de existir um rácio que determina o número de funcionários condiciona a sua contratação.(Anexo 3)

“(...) a escola deveria ter autonomia nessa contratação obviamente agora percebo que o concurso público é, tem regras e temos que as seguir.

Portanto temos um rácio, é uma forma que se aplica de acordo com o número de alunos, com as características da escola e portanto faz-se, geralmente é os alunos do 2ºciclo que determinam o número de funcionários (...) e daqui não podemos fugir, porque se por exemplo a escola perder alunos e tiver as contas feitas quando tinham mais alunos entram vaga negativo”.

O entrevistado C refere que a escola não tem nenhuma autonomia no processo de contratação, acrescentando que,(Anexo 9)

“Se o Ministério não autorizar podemos estar 20 anos sem meter ninguém, aliás os assistentes operacionais há muitos anos que não abre concursos para assistentes operacionais. Não têm autonomia nenhuma, nenhuma, a única autonomia que nos temos ainda é alguma administrativa muito pouco mas de recrutamento de pessoal não.”

- Averiguar se existe diferenças por parte na contratação dos técnicos administrativos;

Ao comparar as diferenças contratuais entre Administração Local e a Central, percebemos que existem diferentes opiniões, segundo o entrevistado, *"Não, não há assim grande diferença."*, no entanto o entrevistado B refere

"É uma injustiça enorme como se deve calcular, se os salários são iguais, se as funções são iguais, porque que uns têm de trabalhar mais uma hora que os outros? Isso leva a que o trabalho tem que estar feito seja como for e uns por exemplo vão-se embora e o trabalho ainda não acabou e os outros ficam lá a fazer e se for possível e se for necessário continuarão a trabalhar ate ele estar acabado." (Anexo 7)

No caso do entrevistado C contratado pelo Ministério da Educação refere que também discorda,

É assim eu não sou muito a favor e tem-se verificado que isso não é nada produtivo. Porquê? Porque os funcionários da Câmara pertencem à administração local, que têm orientações muito diversas incluindo o horário, e os funcionários do Ministério da Educação pertencem a administração central, também com outro tipo de procedimentos inclusive o horário, neste momento tenho os funcionários da Câmara, administração local, a fazer sete horas diárias, e tenho os funcionários do Ministério da Educação a fazerem oito, portanto não é muito bom, isto não joga bem (...)". (Anexo 9)

Ao analisarmos a resposta do entrevistado C (Anexo 10) com o entrevistado D (Anexo 13) contratado pela Administração Local observamos que existe o mesmo problema,

"A minha opinião não é favorável porque nós somos regidos pela Câmara portanto temos um regulamento interno da Câmara e portanto elas são regidos pela função publica agora com esta situação de terem de começar a trabalhar as 40h a nossa Câmara foi contra essa situação e nós continuamos a exercer as 35h semanais enquanto que as colegas têm de fazer as 40h pronto não é agradável nem para elas nem para nós (...)"

Ao analisar as diferentes perspetivas percebe-se que o facto de existir dois horários diferentes é um facto de discórdia e causador de mau estar, uma vez que quem foi contratado através do MEC tem que cumprir 40 horas semanais enquanto os assistentes técnicos contratados pela Câmara cumprem apenas 35 horas semanais, observamos que o facto de ambos terem as mesmas tarefas e trabalharem no mesmo local é uma fonte de conflito latente, apesar de não se sentir diretamente no terreno, sabemos que o problema existe e que incomoda os assistentes técnicos.

- **Compreender se existe tensões devido às diferenças contratuais;**

Como foi referido anteriormente, muitas das tensões sentidas deve-se sobretudo à diferença de horas de trabalho.

Segundo o entrevistado B salienta que afeta bastante, fazendo com que quem trabalha mais seja obrigado a estar lá mais uma hora,

(...)se for uma pessoa consciente e que tenha o bom senso de que o trabalho tem de ser feito depois essa pessoa vai continuar a trabalhar, aliás isso até poderia ser pelos dois, mas de qualquer das maneiras um trabalhará sempre mais horas que o outro uma vez que é obrigado trabalhar mais um hora, é obrigado não e voluntariado, é mesmo obrigado e recebe o mesmo salário (...)”.(Anexo 6)

Como refere o Entrevistado D existem quezílias entre as pessoas uma vez que umas trabalham as 40 horas e as outras 35h, acrescentando ainda,

“(...) ao início fomos sujeitas a digamos a agressões verbais e psicológicas, não é bem essa a palavra que eu queria dizer mas foi muito complicado porque elas não queriam aceitar isso de maneira nenhuma mas nós não tínhamos culpa foi isso que tentamos fazer ver que não tínhamos culpa e era um direito que nos assistia fazer as 35 horas e elas estavam muito revoltadas, eu também não gosto da situação acho que devíamos continuar todos com as 35 horas até porque não é por elas fazerem mais uma hora trabalham mais do que eu, o trabalho é o mesmo para todas portanto todas temos que fazer o mesmo e estamos aqui para nos ajudar, inclusivamente houve uma greve no ano passado em 2014, uma greve da função pública na qual nós funcionários da Câmara aderimos também em solidariedade para com as nossas colegas.” (Anexo 12)

O entrevistado Entrevistada B reforça a ideia acrescentando que,

“(...) acho que o nosso agrupamento tem-se aguentado bem com essa situação apesar de existirem conflitos ainda hoje portanto isso fez com que as pessoas não são bem vistas e por vezes atrapalham o trabalho dos outros, não partilham informação, não criam harmonia no trabalho mas principalmente parece que estão sempre desconfiadas de que, aquele está a fazer o que eu fazia dantes, agora desenrasca-te porque eu não quero fazer.” (Anexo 6)

Existem assistentes que levam o conflito a um nível mais extremo ao ponto de não quererem partilhar informações úteis, acabando por deixar o trabalho para os outros porque simplesmente se recusam a fazê-lo. É ainda visível, segundo o entrevistado B que existe uma certa desconfiança entre os colegas que prejudica o trabalho.

No entanto, alguns entrevistados referem que o facto do horário ser diferente não é caso para que exista realmente um mau estar prejudicial ao bom funcionamento.

Segundo o entrevistado C

" Às vezes existem, não existe assim, como é que eu hei-de dizer, isso não se reflete no funcionamento porque as pessoas são todas muito bem formadas e são pessoas já com muito calo, como se costuma dizer na gíria mas podia causar grandes problemas".(Anexo 9)

- **Compreender como é feita a progressão da carreira;**

Referente à progressão de carreira, neste momento encontra-se congelada, mas pensamos que será essencial perceber como era feita antes do seu congelamento.

Segundo o entrevistado B apesar da progressão de carreira estar congelada este refere que não deve ocorrer alteração às leis existentes, e desta forma, as progressões de carreira, pela lei antiga todos os funcionários devem ser alvos de uma subida, pelo menos uma ou duas fases no seu ordenado, porque as avaliações do funcionário influenciam as progressões e os anos de trabalho também. Portanto provavelmente agora, se fossem descongeladas as carreiras subiriam dois postos de trabalho. (Anexo 6).

Reforçando esta ideia, o entrevistado C (Anexo 9) refere que as progressões na carreira, ou seja, as progressões na carreira são feitas por módulos, obrigatoriamente quando atingem 10 pontos na sua avaliação, as pessoas mudam de nível na da carreira.

O Entrevistado D refere que é do tempo em que progrediu na carreira só por ter os anos de serviço, ou seja, ao fim de três anos de serviço, automaticamente, desde que tivesse uma nota boa,

"(...)na altura as notas eram sempre boas e acho que agora continuam a ser, pronto mas era praticamente automático ao fim de três anos na minha carreira, a carreira administrativa nos subíamos de escalão,...)".

- **Compreender a avaliação dos assistentes técnicos**

Para compreendemos como era feita a avaliação na carreira o entrevistado B elucida-nos de uma forma bastante clara. Essa avaliação é uma avaliação que existe a nível nacional que se rege pelo SIADAP em que é o próprio chefe de serviços que designa uns itens e uns objectivos que são criados no início de cada ano, neste momento esta avaliação é feita de dois em dois anos. Sempre que se cumpram os objectivos propostos, que são analisados diariamente e pelo trabalho que é desempenhado, por fim, chega a altura da avaliação anual e o chefe de serviço vai fazer a avaliação daquilo que ocorreu durante o ano todo e depois dará a sua classificação ao funcionário. Embora haja cotas para, por exemplo, quem pode ser excelente, depende do número de funcionários da escolas que têm uma fórmula de cálculo: quem é o excelente, o relevante, e quem é o muito bom, quem é o bom, mas fazendo referência a um sistema de cotas. (Anexo 6)

Essa avaliação é feita da mesma maneira pela Chefe de Serviços. Embora os funcionários do Ministério de Educação sejam avaliados integralmente pela Chefe de Serviços e dentro daquela escola. No caso dos contratados pela Câmara o sistema é um pouco diferente, uma vez que é gerido por um todo, portanto eles têm uma outra forma de avaliar, apesar da chefe de serviços fazer o seu relatório e lançar as suas avaliações, o que não quer dizer que a Câmara possa avaliar da mesma forma.

O entrevistado C apoia o discurso do entrevistado anterior referindo que este modelo de avaliação é realizado de dois em dois anos. Até há dois anos atrás era anual, de acordo com o chamado SIADAP, é feito em biénios ciclicamente. (Anexo 9)

Pensámos que seja necessário perceber como é feita esta avaliação por parte da Administração local e o Entrevistado D esclarece:

"Eu que sou funcionária da Câmara continuo a ser ... a avaliação continua a ser feita pela minha chefe de serviços e ela é que informa os Recursos Humanos da Câmara daquilo que ela acha que deve ser a minha avaliação portanto não difere muito a nível de ser a chefe a fazer a avaliação."(Anexo 12)

4.2 Considerações Finais

Este relatório teve como principal objetivo a descrição do trabalho que desenvolvi ao longo do meu estágio curricular no agrupamento de escolas de Queluz-Belas. Numa primeira fase apresento as considerações finais tendo em conta as componentes abordadas neste relatório de estágio, a importância do contexto organizacional, as atividades desenvolvidas durante o estágio; e o estudo desenvolvido.

O estágio desenvolvido foi bastante produtivo, uma vez que me proporcionou o desenvolvimento e aprofundamento de conhecimentos e das competências pessoais e profissionais uma vez que nunca tinha feito nada semelhante

Este estágio curricular ajudou-me a conhecer e compreender de que forma é feita a gestão de assistente e sobretudo ajudou-me a entender a cultura escolar, mas desta vez com uma visão diferente, visto que o contato diário com os alunos, os funcionários e os docentes é frequente, consegui ter uma perceção de cada problema

Ainda é importante referir que as relações humanas dentro de uma organização são diferentes e que senti pela primeira vez a importância do nosso trabalho perante os nossos colegas. Já a nível profissional, não tenho uma opinião tão favorável, uma vez que senti que fui subvalorizado, visto que inicialmente as tarefas que me competiam eram demasiado simples e não estavam de acordo com as minhas expectativas. Nos primeiros meses simplesmente pediram-me para organizar processos por ordem alfabética, acrescentar dados em falta, entre outras tarefas de menor importância, tarefas essas que ninguém queria fazer.

No que diz respeito às atividades desenvolvidas, devo ainda salientar que nenhuma das tarefas realizadas estava relacionada com o tema do meu relatório de estágio, uma vez que eu deveria ter trabalhado diretamente com departamento dos recursos humanos, mas durante o tempo que estagiei nunca obtive acesso a este departamento.

Desta forma, as atividades não me possibilitaram a aplicação do conhecimento adquirido no âmbito da minha formação em Administração Educacional.

Referente a aspetos positivos, o facto de trabalhar diretamente com a comunidade escolar, ajudou-me a desenvolver uma capacidade de avaliar os problemas constante que surgiam ao longo do dia no agrupamento de escolar. Outro aspeto revelante foi o facto de conseguir aplicar a teoria aprendida durante o meu percurso académico, e isso contribuiu para o meu percurso profissional enquanto estagiários.

Referente ao meu tema em estudo, devo referir que as entrevistas realizadas e a consulta de documentos, mais concretamente decretos de lei, foram essenciais uma vez que não existem muitos trabalhos desenvolvidos sobre este tema. Com a sua realização compreendi como é feita a gestão dos assistentes técnicos quer a nível de contratação, avaliação e congelamentos de carreira.

Para a criação deste relatório de estágio criámos então, algumas perguntas de partida:

Quais os motivos para que a contratação dos técnicos administrativos sejam contratados tanto pela administração central como a local?

Como referi anteriormente, esta situação surge após a criação dos agrupamentos de escolas segundo o (Decreto-Lei n.º 115-A/98). Com a criação dos agrupamentos de escolas ocorreram muitas alterações a nível dos recursos humanos, ou seja, dentro de uma secretaria é possível observarmos contratados tanto pela administração local como a central, visto que ao se unirem as escolas num único agrupamento os assistentes técnicos das diferentes escolas uniram-se apenas na escola sede que geralmente é a escola secundária do agrupamento.

Isto acontece visto que as contratações dos assistentes técnicos até ao segundo ciclo estão ao cargo do Município enquanto as do terceiro ciclo e secundário ficam a cargo do Ministério da Educação.

- Quais as diferenças existentes nos contratos de trabalho?

Essencialmente a maior diferença que identificamos a nível de contrato prende-se com a carga horária, visto que os assistentes técnicos contratados pelo Município têm uma carga horária semanal de 35 horas semanais, enquanto os assistentes contratados pelo Ministério têm uma carga horária de 40 horas semanais. Podemos então concluir que este fator foi um constrangimento no local de trabalho e criador de um mau estar, referidos por todos os entrevistados.

- Quais os constrangimentos causados?

Através das entrevistas, não retiramos grandes conclusões sobre os constrangimentos, visto que foi unanime a referência à carga horária e alguns dos entrevistados revelaram que no início existiu uma grande competitividade entre os assistentes técnicos que já estavam na escola sede com os que tinham acabado de chegar, ao ponto não existir uma troca de conhecimento de ambas as partes.

Ao realizar as entrevistas compreendi também que a criação de uma secretaria única para todo o agrupamento, onde todos os assistentes tinham que trabalhar em equipa, gerou alguns conflitos e deram origem a algumas falhas durante o processo de reordenamento.

Apesar da conjuntura atual referente à progressão de carreira, visto que esta se encontra estagnada, observamos que a forma como é feita é relativamente semelhante, isto é, a chefe dos serviços administrativos atribui uma avaliação, que equivale a pontos e quando atingem um certo número de pontos sobem de escalão, no entanto, a avaliação das contratadas pelo município é feita da mesma forma, mas precisa da aprovação da administração local.

Desta forma, faço um balanço positivo tendo em conta as aprendizagens adquiridas, a nível profissional compreendi como é feita a gestão dos serviços administrativos, quais as tarefas diárias, bem como os procedimentos e técnicas a utilizar em contra partida o facto de não ter acesso a todos os departamentos dos serviços administrativos impossibilitou-me de aprofundar mais o tema em questão.

Gostaria de deixar algumas sugestões a um futuro interessado nesta matéria, visto que ainda existem muitos problemas para colmatar, deixo algumas perguntas que penso que seriam pertinentes ver respondidas:

- Até que ponto não seria benéfico deixar que as escolas tenham uma total autonomia na contratação dos assistentes técnicos?.
- As atuais diferenças contratuais não deveriam ser resolvidas entre a administração local e central?
- De que forma a junção de todos os serviços administrativos numa única secretaria pode ser benéfico para o agrupamento?

Referências Bibliográficas:

- Afonso, N. (1993). A Análise Política das Organizações Escolares. *Aprender*, nº 15, pp. 42-49.
- Afonso, N. (2004). A Globalização, o Estado e a Escola Pública. In *Administração Educacional*, p.33-42.
- Afonso, N. (2009). A direção de Escolas Públicas em Portugal: Dinâmicas do contexto e lógicas de ação dos gestores escolares. *Culturas de liderança e lógicas de responsabilidade*. (pp. 15-24). Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Azevedo, R. (2011). *Projetos Educativos: elaboração, monitorização e avaliação: guião de apoio*. Agência Nacional para a Qualificação, I.P.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70
- Barroso, J. (1995). Fazer da escola um projeto. *Inovação e Projeto Educativo de Escola*, in R. Canário. (org.). Lisboa: Educa.
- Barroso, J. e Afonso, N..(2002) *Projecto de investigação Reguleducnetwork: changes in regulation mode and social production of inequalities in education systems: a European comparison*. Relatório sectorial
- Barroso, J. (2003). Organização e Regulação dos Ensinos Básico e Secundário, e uma Evolução. *Educação e Sociedade, Revista de Ciências da Educação*. Vol. 24 – NQ Abril. Campinas.
- Barroso, J. (2004). A Regulação da Educação como Processo Compósito: Tendências e Desafios. In *Políticas e Gestão Local da Educação*. Universidade de Aveiro. (pp.13-22).
- Barroso, J. (2005) *Políticas Educativas e Organização Escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Barroso, J. & Carvalho, L. M. & Fountoura, M. & Afonso, N. (2007). As Políticas Educativas como Objecto de Estudo e de Formação em Administração Educacional. *Revista de Ciências da Educação*. Nº4.

- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação – Uma Introdução à Teoria e aos Métodos*. Porto: Porto Editora
- Costa J. A, A. Neto-Mendes & A. Ventura (2000). *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. (pp. 201-216). Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Costa, J. A. (2003). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: ASA.
- Georges, P. (1997) Pesquisa e crítica das fontes de documentação nos domínios económicos, social e político. In: L. Albarello, Lucet al. *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva Publicações Ltda
- Fountoura, M. (2008). Política e Acção Pública. Entre uma Regulação Centralizada e uma Regulação Multipolar. *Revista Portuguesa de Educação*, n.º 2
- Formosinho, J. et al. (2000). *Políticas Educativas e a Autonomia das Escolas*. Porto: Edições ASA
- Formosinho (2005). “Centralização e descentralização na administração da escola de interesse público”. In Formosinho, J. e Fernandes, A. S., Machado, J., Ferreira, F.I., *Administração da Educação – Lógicas Burocráticas e Lógicas de Mediação*. Porto: Edições ASA.
- Godoy, A. S. (1995). A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de Administração de Empresas*, v.35, jul./ago.
- Lima, L. (1992), *Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974 - 1988)*. ed.1 Braga, Instituto de Educação da Universidade do Minho.
- Lima, L. (1998). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar. Um Estudo da Escola Secundária em Portugal (1974 - 1988)*. ed. 2. Braga, Universidade do Minho: Instituto de Educação e Psicologia.
- Lima, L. (2005), *A Reorganização do Centro para a Recentralização* (v/final, de 4 textos sobre o mesmo tema). *Jornal A Página da educação*, Ano 14, nº 145, Maio 2005, pp. 21.

- Lima, L. (2011). *Administração Escolar: Estudos*. Porto: Porto Editora
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Mintzberg, H. (2006) *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados*. 4ª edição. Porto Alegre: Bookman, p. 496
- Pinhal, J. & Viseu, S. (2001). *A Intervenção dos Municípios na Gestão do Sistema Educativo Local: Competências Associadas ao Novo Regime de Autonomia, Administração e Gestão*. Relatório Sectorial 6 (Inquérito por questionário aos presidentes das câmaras municipais do Continente). Lisboa: Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação.
- Pinhal, J. (2003) *Descentralização da administração educacional: os municípios e a autonomia das escolas*. Comunicação apresentada ao II Congresso do Fórum Português de Administração Educacional.
- Pinhal, J. (2004) *O Território Educativo e as Comunidades Locais*. In Atas do Seminário internacional A Educação, o Desporto e o Desenvolvimento Regional. Évora: Associação de Municípios do distrito de Évora.
- Pinhal, J. (2006). *A Intervenção do Município na Regulação Local da Educação*. In J. Barroso. *A Regulação das Políticas Públicas em Educação*. (Pp. 99-128).
- Pinhal, J. (2011). *A construção do sistema educativo local em Portugal; uma história recente*, *Revista Pensamento* 6.

Fontes eletrónicas

- [ttp://www.sec-geral.mec.pt/index.php/educacao-e-ciencia-em-portugal/legislacao-e-regulamentacao-da-educacao/alunos/educacao-pre-escolar-ensino-basico-e-ensino-secundario/equivalencias-e-equiparacoes](http://www.sec-geral.mec.pt/index.php/educacao-e-ciencia-em-portugal/legislacao-e-regulamentacao-da-educacao/alunos/educacao-pre-escolar-ensino-basico-e-ensino-secundario/equivalencias-e-equiparacoes) (consultado a 3 de Janeiro de 2015)
- http://www.pgdlisboa.pt/leis/lei_mostra_articulado.php?nid=735&tabela=leis&ficha=1&pagina=164 (consultado a 18 de Fevereiro de 2015)
- Projeto Educativo do Agrupamento de Escolas de Queluz-Belas (consultado no dia 26 de Outubro de 2014, 3 de Novembro de 2014 e 24 de Fevereiro)
- http://www.snpcultura.org/padre_alberto_netto_dos_jovens_denuncia_repressao_politica.html (consultado a 18 de Dezembro de 2014)
- <http://www.publico.pt/portugal/jornal/zangados-mas-nao-por-serem-um-dos-maiores-megas-do-pais-26378928> (consultado no dia 14 de Janeiro de 2014)

Legislação

Lei n.º 37/81, de 3 de Outubro

Lei de Bases do Sistema Educativo n.º 46/86, de 14 de Outubro

Artigo 9º do Decreto-Lei n.º 301/93, de 31 de agosto

Decreto-Lei 115/A-9

Decreto-Lei n.º 24/99

Despacho Normativo n.º 6/2010, de 19 de Fevereiro

Decreto-Lei n.º. 7/2003, de 15 de Janeiro

Despacho n.º. 13313/2003, de 8 de Julho

Resolução do Conselho de Ministros n.º.44/2010, de 14 de Junho

ANEXOS